

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

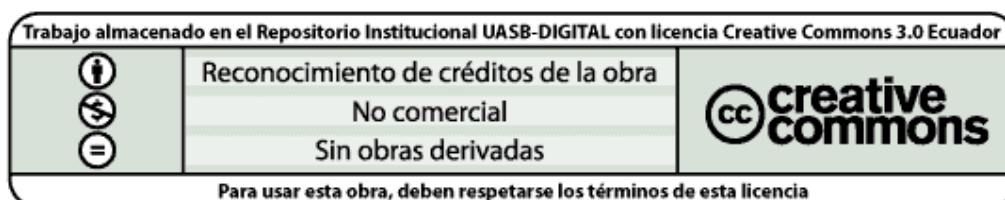
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**“Diseño de un modelo de fidelización de clientes aplicado para empresas
Distribuidoras de Accesorios de Celulares”**

CASO: Brightstar y sus distribuidoras en la Ciudad de Quito

Juan David Vaca Pánchig

2014



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN

Yo, Juan David Vaca Pánchig, autor de la tesis intitulada “Diseño de un modelo de fidelización de clientes aplicado para empresas Distribuidoras de Accesorios de Celulares CASO: Brightstar y sus distribuidoras en la Ciudad de Quito” mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, 17 de octubre 2014

Juan David Vaca Pánchig

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Diseño de un modelo de fidelización de clientes aplicado para empresas Distribuidoras de Accesorios de Celulares”.

CASO: Brightstar y sus distribuidoras en la Ciudad de Quito

Tutor: Ingeniero Wilson Abad

Juan David Vaca Pánchig

2014

ABSTRACT

El sector de telefonía celular es uno de los que han presentado mayor crecimiento en los últimos años, posicionándose como un mercado maduro de recambio de teléfonos celulares y de inserción de nuevos productos. Las leyes dictadas por el Gobierno Nacional en los últimos años, leyes orientadas a restringir la importación de dispositivos y el incremento de aranceles a teléfonos celulares han potencializado el mercado de los accesorios. Es en este punto donde las empresas comercializadoras de este tipo de productos buscan reforzar sus modelos de negocios con la finalidad de generar mayor rentabilidad y posicionarse como empresas líderes en el tiempo.

Bajo esta premisa, es primordial realizar un análisis de la situación actual del mercado de accesorios originales de telefonía celular en la ciudad de Quito y de las estrategias de fidelización de clientes utilizadas por las empresas mayoristas comercializadoras de accesorios y aplicadas a distribuidores, más cuando su composición muestra un alto ingreso de productos de contrabando o copias de bajo rendimiento que afectan especialmente a las marcas de equipos que poseen mayor posicionamiento.

Los resultados de este estudio presentan variables que aportan en la toma de decisiones de los directivos de las empresas comercializadoras de accesorios para la adopción de estrategias que permitan asegurar clientes a largo plazo e incrementar la rentabilidad de sus organizaciones, priorizando modelos de administración de los clientes para generar un crecimiento comercial y la implementación de plataformas tecnológicas para su operación.

DEDICATORIA

A Dios y mi Virgen Dolorosa puesto que con sus bendiciones me han permitido lograr alcanzar un eslabón más en mi carrera académica.

A mis padres y hermanos que han sido mi soporte y apoyo constante en todo momento.

Y en especial a mi hija Daniela que es el tesoro máspreciado de mi vida, que con su dulzura y amor me da la razón de ser de cada día.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	11
1.1 Introducción.....	11
1.2 Planteamiento del problema	13
1.2.1 Descripción del problema	13
1.2.2 Justificación	15
1.2.3 Pregunta Central.....	16
1.2.4 Objetivo general.....	16
1.2.5 Objetivos específicos	16
1.2.6 Hipótesis	17
1.3 Enfoque y marco conceptual	17
1.4 Metodología de la investigación.....	19
1.4.1 Caracterización del estudio	19
1.4.2 Identificación de las principales variables y su definición conceptual	20
1.4.3 Universo de estudio.....	20
1.4.4 Fuentes, Herramientas de recolección y Análisis de los datos	20
 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	 22
2.1 Matriz de marketing de Madia.....	22
2.2 Customer Relationship Management (CRM)	24
2.3 Fases de implementación del CRM	29
2.4 Sistemas CRM: Importancia y Arquitectura de los sistemas de relación con los clientes.....	30
2.5 Aplicación de los sistemas de gestión de los clientes y su importancia a nivel empresarial.....	30

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE ACCESORIOS.	32
3.1 Composición del mercado de accesorios para Smartphones en la ciudad de Quito	32
3.2 Características del sector y de los clientes de Accesorios de Celulares	37
3.2.1 Matriz BCG (Boston Consulting Group).	38
3.2.2 Matriz General Electric	40
3.2.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.	42
3.2.4 Matriz de Marketing de Madia	46
3.3 Investigación de mercado	55
3.3.1 Planteamiento del Problema	55
3.3.2 Objetivo de la Investigación	55
3.3.3 Diseño Cualitativo	56
3.3.4 Diseño Cuantitativo	56
3.4 Análisis de los resultados de la investigación	58
3.4.1 Análisis de los resultados de la aplicación de entrevistas a profundidad	58
3.4.2 Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas a distribuidores	61
3.4.3 Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas a consumidores	66
3.5 Descripción de las estrategias de fidelización utilizadas en las Distribuidoras de Accesorios de Celular en Quito.	67
3.6 Análisis comparativo a través de tablas de contingencia - Prueba de hipótesis..	68
3.7 Conclusiones relacionadas a la efectividad de las estrategias de fidelización aplicadas.	73

4. CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BRIGHTSTAR Y SU LÍNEA DE VENTA DE ACCESORIOS PARA CELULARES	75
4.1 Breve Descripción de la empresa (Misión, Visión, Valores)	75
4.1.1 Direccionamiento estratégico.....	75
4.2 Análisis de la cadena de valor de Brightstar.....	77
4.2.1 Actividades Primarias	77
4.2.2 Actividades de Apoyo.....	82
4.3 Descripción de la línea de venta de accesorios originales para celular (Tendencias y Volúmenes).....	83
4.4 Características de los clientes de la empresa Brightstar	86
4.5 Análisis FODA	91
 5. CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL MODELO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES APLICADO A LA EMPRESA BRIGHTSTAR.....	 94
5.1 Categorización de los clientes	95
5.2 Estrategia de CRM para Brightstar.....	101
5.2.1 Objetivo corporativo	101
5.2.2 Objetivos estratégicos	101
5.2.3 Estrategias de Fidelización.....	102
5.3 Descripción de las Estrategias de Fidelización sugeridas para la empresa Brightstar	103
5.3.1 Estrategia de Retención de los distribuidores calificados en categoría B y C en correspondencia a su monto de compra y su actualidad.....	103
5.3.2 Estrategia de Desarrollo de las relaciones con distribuidores categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial del Mayorista Brightstar.....	103

5.3.3	Estrategia de Mantenimiento de las relaciones con los distribuidores categorizados AA y AAA.....	105
5.3.4	Estrategia de implementación de un sistema de data base marketing (CRM) para la administración de clientes y su seguimiento.....	106
5.3.4.1	Identificación de la relación con los clientes	106
5.3.4.2	Diseño del <i>file</i> del distribuidor	107
5.3.4.3	Diseño y configuración del sistema	107
5.3.4.4	Implementación del sistema CRM	108
5.3.5	Estrategia de implementación de acciones de merchandising en puntos de venta que faciliten a comunicación con el cliente final	108
5.4	Presupuesto y Factibilidad de implementación	109
CONCLUSIONES.....		112
RECOMENDACIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		117

LISTADO DE ANEXOS

Anexo N° 1: Resultados Matriz General Electric.....	120
Anexo N° 2: Guía de entrevista a profundidad	121
Anexo N° 3: Cuestionario aplicado a Distribuidores	122
Anexo N° 4: Encuesta aplica a los consumidores	126
Anexo N° 5: Categorización de entrevistas a profundidad.....	130
Anexo N° 6: Resultados de la investigación cuantitativa a la población de Distribuidores	136
Anexo N° 7: Resultados de la investigación cuantitativa a consumidores de accesorios	

para celulares	144
Anexo 8: Cálculo del RMF.....	180
Anexo 9: Valoración de cada distribuidor en función del RMF.....	181
Anexo 10: Priorización de fuerzas de cada componente del FODA	183
Anexo 11: Cronograma de implementación del programa de retención de Distribuidores B y C	185
Anexo 12: Esquema de descuento por puntos preparado para Distribuidores A de Brightstar	186
Anexo 13: Cronograma de implementación de la estrategia de desarrollo de Distribuidores A	187
Anexo 14: Valoración establecida para celebración de los convenios de rebate con los Distribuidores AAA y AA	189
Anexo 15: Cronograma de implementación de la estrategia de desarrollo de Distribuidores AAA y AA	190
Anexo 16: Campos de información para la creación del Database Marketing	191
Anexo 17: Soporte tecnológico sugerido para la implementación del Sistema CRM de Brightstar	192
Anexo 18: Cronograma de implementación de la Estrategia de adopción del sistema CRM	193
Anexo 19: Cronograma de implementación del programa de refuerzo de marca para Brightstar	194

1. CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

1.1 Introducción

En el Ecuador, el mercado de telefonía celular ha presentado un importante crecimiento desde el año 2004 hasta la fecha, las estadísticas publicadas por la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones, muestran una penetración de mercado del 110.79% en relación a la población. Actualmente existen 3 operadoras de telefonía celular que prestan servicio en el país, de estas, América Móvil (CLARO) cuenta con el 69% de participación de mercado, Telefónica (MOVISTAR) con el 29% y la estatal CNT con el 2% de participación.¹

El segmento Prepago cuenta con el mayor número de abonados con el 80,09% y el segmento Postpago cuenta con el 19,28%. Estos valores nos muestran un mercado maduro, el mismo que por su naturaleza se proyecta para los próximos años con un crecimiento moderado y sostenido generando de esta manera un proceso de recambio de terminales por parte de los clientes.

Existen varios factores que influyen principalmente en el mencionado proceso de recambio de terminales, por una parte el incremento en la penetración de servicios de internet en el país, por otra parte la moda y el alto índice de pérdidas y robo de equipos celulares, siendo la segunda el factor más determinante en los usuarios.

Dentro de la tónica de recambio de terminales, el mercado demandó mayor cantidad de terminales a partir del año 2009, por lo que se presentó en nuestro país un incremento considerable de importaciones de dispositivos celulares. Este incremento generó preocupación en el Gobierno Nacional, ya que según información proporcionada por el Ministerio del Ambiente (2012), la importación de teléfonos celulares genera

¹ SENATEL, *Estadísticas*, 2013. Obtenido de <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>

mayor cantidad de desechos tóxicos que contaminan el medio ambiente y que estos deben ser regulados por el Estado. Así también el Gobierno amparado en artículo 72, literal I, del Código Orgánico de la Producción, que le faculta la potestad de tomar medidas restrictivas a las operaciones de comercio exterior que afecten a las circunstancias económicas del país y principalmente por el incremento de la salida de divisas por este rubro. El Comité de Comercio Exterior, resuelve establecer una restricción cuantitativa anual para la importación de teléfonos celulares a partir del 11 de Junio del 2012, la misma que tendrá vigencia hasta el 31 de diciembre del 2014 y asignará cupos de importación a los distribuidores actuales.²

Con el fin de comprobar lo enunciado anteriormente, realicé la investigación de cuantos dispositivos móviles fueron importados por las Operadoras de Telefonía Celular al país desde el año 2009 hasta septiembre del 2013 bajo la subpartida arancelaria 8517.12.00.90, obteniendo los siguientes resultados.

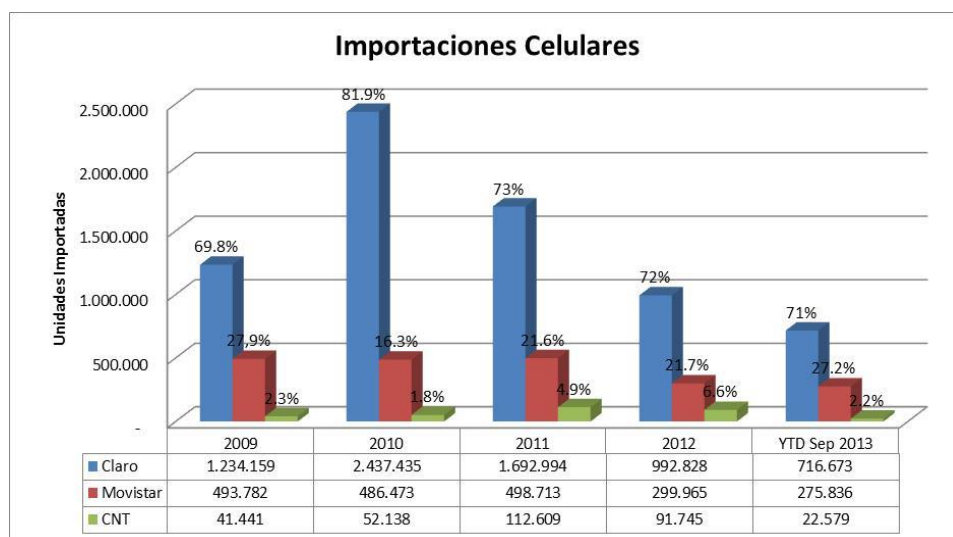


Gráfico N° 1: Evolución de las importaciones de celulares en el Ecuador, Periodo 2009 - 2013
Fuente: Brighthstar, 2013.

La medida restrictiva impuesta por el Gobierno Nacional ha obligado a que este proceso de recambio disminuya las cantidades de equipos adquiridos por los usuarios y

²MIPRO. Resolución 67; Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-67.pdf>, 2012.

ha incrementado la importación ilegal de dispositivos, por otra parte las empresas importadoras se han visto en la obligación de ofertar otros productos similares que cubran el vacío generado en el mercado local por dicha restricción, entre ellos la importación de tablets, accesorios y otros dispositivos.

Los productos sustitutos como las tablets y los complementarios como los accesorios permiten mantener márgenes altos, debido a que estos productos mantienen precios elevados en el mercado y sus costos son relativamente bajos al importarlos en volúmenes altos, la incorporación de estos productos al portafolio comercial permiten a las empresas suplir en algo el vacío económico generado por la restricción mencionada con anterioridad.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Descripción del problema

El sector de la telefonía celular en el país es uno de los de mayor crecimiento en la última década, según datos de la Superintendencia de Telecomunicaciones en 2013, la cantidad de equipos existentes en el país supera los 14 millones de celulares³; lo que ha motivado la aplicación de restricciones a su libre importación y comercialización. A pesar de estas medidas, el mercado mantiene una rentabilidad de largo plazo con un promedio del 12%⁴, pero se ve obligado a desarrollar nuevos modelos de comercialización que generen mayor rentabilidad, como consecuencia de la reducción en el número de equipos vendidos.

En búsqueda de mejorar la experiencia del usuario y reducir la incertidumbre creada en el mercado de comercio de equipos, la empresa Brightstar ha incrementado sus esfuerzos de participación en la venta de otros productos de telecomunicaciones y principalmente accesorios de telefonía celular para smartphones, desarrollando así

³ Superintendencia de Telecomunicaciones, *Servicios Móvil Avanzado – Líneas activas Prepago – Pospago – Junio 2013*, en <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>

⁴ Brightstar, *SRS Accesorios. Proyecto de comercialización de accesorios*, 2012.

varias estrategias de fidelización aplicadas al grupo de Distribuidores Mayoristas y Minoristas de celulares que atiende en la ciudad de Quito, actividades que pretenden satisfacer las necesidades del mercado con productos para smartphones originales de alta calidad a costos razonables, logrando reducir el ingreso al mercado de productos genéricos de baja calidad que en muchos de los casos no cumplen con las condiciones técnicas de los fabricantes y que en el corto plazo dañan los equipos convirtiéndose en un costo adicional para el consumidor.

La implementación de las estrategias de fidelización de clientes, deben tomar en cuenta aspectos como: la reducción de las barreras de entrada en un negocio o mercado, el poder del cliente y sus exigencias de satisfacción, el nivel de personalización del servicio requerido, el nivel de acceso tecnológico de clientes, el uso de las telecomunicaciones en las relaciones comerciales y la capacidad de integrarse que poseen los clientes.⁵ En correspondencia con lo expuesto, se ha identificado las causas que motivan el presente estudio sobre la efectividad de las estrategias de fidelización implementadas por Brightstar para sus Distribuidores Mayoristas y Minoristas, estas son:

1. Incremento de la oferta de accesorios: nuevas empresas y personas naturales se concentran en la actividad, lo que da paso a un incremento de productos genéricos que provienen de economías como China y Colombia; y que han dinamizado la oferta, llevando a los distribuidores a vender accesorios de todo precio y marca.

2. Escaso control sobre la satisfacción del cliente: las estrategias de Brightstar se han concentrado en el desarrollo de una plataforma comercial y su fortalecimiento, el procedimiento se lo ha estructurado conforme a visitas de vendedores a los locales y un seguimiento del volumen de venta, no hay evidencias de estudios, análisis o

⁵ Ignacio García Valcárcel, *CRM. Gestión de relación con los clientes*, Madrid, Fundación Confemetal. 2001, Pág. 40.

informes que definan la satisfacción del cliente y la lealtad a la marca por parte de los distribuidores.

3. Las estrategias de gestión de la relación con los Distribuidores no ha sido diseñada con un enfoque particular aplicado a su realidad: la composición de la cartera de servicios de la empresa Brightstar tiene como grupo de clientes más relevantes a las Operadoras de Servicios de Telecomunicación como Claro, Movistar y CNT; en función de esto, las estrategias en gran medida son desarrolladas pensando en este segmento, lo que evidentemente no se adapta a la realidad de otros distribuidores, factor que sumado a un seguimiento poco eficiente no genera información sólida para la toma decisiones.

4. Heterogeneidad de los Distribuidores Mayoristas y Minoristas en cuanto a tecnología y conocimiento de uso de herramientas de seguimiento virtual: El sistema de seguimiento de clientes a través de la plataforma virtual de la empresa (<http://www.brightstarcorp.com.ec/>) no ha podido ser utilizado por todos los distribuidores, principalmente por las limitaciones de acceso a internet y a la escasa capacitación e información proporcionada por Brightstar, obligando a reemplazarlo por visitas de vendedores que no abarcan la totalidad de los distribuidores y se limitan a los más representativos.

1.2.2 Justificación

La problemática afecta directamente al desempeño de Brightstar en la línea de ventas de accesorios originales para equipos celulares, lo que define un interés práctico en el estudio, que contribuiría a una mejora en la relación estratégica con las distribuidoras, proponiendo un modelo de gestión de relaciones aplicable a este tipo de negocios. En cuanto al aporte académico, el estudio se fundamenta en el análisis crítico de la situación de la relación con los clientes basado en lo expuesto por García (2001), Swift

(2002), Vidal I Diéz (2004) y otros autores de obras relacionadas con la gestión de clientes y los modelos de CRM⁶; esto permitirá identificar una propuesta de solución técnica que aporte a los directivos de Brightstar complementando su planificación y planes operativos comerciales en busca de garantizar una adecuada satisfacción de los distribuidores y un mayor beneficio económico para la empresa en la venta de accesorios para teléfonos celulares.

1.2.3 Pregunta Central

¿Cuáles son los impactos derivados del diseño y aplicación de un modelo de fidelización de clientes aplicado por la empresa Brightstar en las Distribuidoras de Accesorios de Celular en la Ciudad de Quito?

1.2.4 Objetivo general

Definir el impacto comercial del desarrollo de un modelo de fidelización de clientes aplicado a las Distribuidoras de Accesorios de Celular en la ciudad de Quito.

1.2.5 Objetivos específicos

- Realizar una descripción teórica de las Estrategias de Fidelización y de los modelos de Gestión de las Relaciones con los Clientes, Sistemas CRM y su aplicación a nivel empresarial.
- Realizar un análisis del mercado local de accesorios originales, en el que se identifique su composición, características del sector y su proyección de crecimiento.
- Describir la cadena de valor de las empresas comercializadoras de accesorios, en donde se toma como caso de estudio a Brightstar como empresa de estudio en su proceso de comercialización de accesorios para celulares.
- Proponer un modelo que permita definir estrategias de fidelización a las

⁶ Ronald S. Swift, *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México, Pearson Educación, 2002. Pág. 32.

Distribuidoras de Accesorios para Celular en la ciudad de Quito.

1.2.6 Hipótesis

Las estrategias de fidelización de clientes aplicadas por parte de la empresa Brightstar tienen directa relación con el nivel de satisfacción de las Distribuidoras de Accesorios de Celular en la ciudad de Quito que compran los productos y servicios ofertados la empresa.

1.3 Enfoque y marco conceptual

La gestión de la relación con los clientes promovida por el marketing relacional por medio de la utilización de tecnologías de información y comunicación permiten la elaboración de estrategias de tipo relacional, que “convierta la relación empresa-cliente en un producto más y que, como tal, sea planificada estructurada, implantada, seguida y cuidada”⁷ Por ello el diseño de una estrategia relacional es de vital importancia para mejorar las relaciones de la empresa Brightstar con sus distribuidores, y que sean estos quienes presenten la oportunidad de aperturar nuevos mercados que incrementen la rentabilidad del cliente y por ende de la organización.

Dentro de los principales enfoques para la gestión de la relación con los clientes es el de la aplicación de un sistema Customer Relationship Management (CRM), este es considerado como “toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara mediante el análisis centralizado de los datos”.⁸

Al ser entendido como una estrategia donde se involucra a toda la organización el CRM debe ser parte de una planificación gerencial, promovida y gestionada por la misma, a fin de mantener una visión general de la empresa, repercutiendo de manera

⁷ Juan Carlos Alcaide, *Fidelización de clientes*, Madrid, ESIC, 2010. Pág. 34.

⁸ Ignacio García Valcárcel, Op. Cit. Pág. 26

eficaz sobre los cambios que se pueden producir por efecto de la estrategia CRM; además este ayudará a mejorar las relaciones de Brightstar con los distribuidores y por ende la satisfacción y fidelización de los mismos.

El CRM “es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos de front y back office”⁹. Enmarcado en esta afirmación, la empresa Brightstar debe contemplar la capacidad de implementar tecnologías de información que integren a su sistema los procesos de gestión aplicados a los distribuidores, con el fin de administrar de mejor manera los principales requerimientos de los mismos.

Además de ser considerado como una estrategia, el CRM es visto como “un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste mediante el uso y aprendizaje activo de la información”¹⁰. El proceso contempla cuatro elementos básicos, que hace que el proceso sea cíclico en su aplicación, estos elementos son: Descubrimiento del conocimiento, Planeación de mercado (de ofertas, marketing y comunicaciones), Interacción con el cliente, Análisis y refinamiento¹¹

Tal como se establece el proceso de CRM para la empresa Brightstar en calidad de mayorista de accesorios originales iniciará con la identificación de los distribuidores y la definición de estrategias que le permitan definir las preferencias de los mismos. Los principales conceptos relacionados con la investigación son:

- Cliente: “la palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la ‘persona que depende de’. Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer”¹²
- Distribuidor: es un comerciante o entidad comercial que vende a un sub

⁹ Ibid, pág. 25

¹⁰ Ronald S. Swift, Op. Cip. Pág. 39

¹¹ Ibid. pág. 41, 42

¹² José Daniel Barquero, Carlos Rodríguez, et al, *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?*, España, Mc. Graw Hill, 2007. Pág. 1.

distribuidor o directamente al cliente final.¹³

- Estrategia: “la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones”.¹⁴
- Fidelización: “es una estrategia de marketing alrededor del valor percibido por los clientes del producto o servicio ofrecido por la empresa”.¹⁵
- Gestión: “es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos”.¹⁶
- Planificación: “es un proceso coherente y científico en el que se aplica un conjunto de técnicas, métodos y conocimientos para alcanzar objetivos preestablecidos en planes a corto, mediano y largo plazo”.¹⁷

1.4 Metodología de la investigación

1.4.1 Caracterización del estudio

Exploratorio:	Permitirá establecer de forma general el entorno en el que se han implementado las estrategias de fidelización de clientes por parte de las empresas comercializadoras de accesorios, en caso particular de estudio la empresa “Brightstar” y como el enfoque de fidelización de los clientes contribuye al sector de proveedores de equipos para las telecomunicaciones.
Descriptivo:	Apoyado en un levantamiento de información por parte del autor, este estudio tendrá como fin identificar el segmento de accesorios originales en la ciudad de Quito y el impacto de las estrategias implementadas en el nivel de satisfacción respecto de los productos y servicios ofertados por Brightstar y cómo ha evolucionado en el volumen de ventas el uso de estas herramientas para la gestión de relaciones con el cliente.
Explicativo:	Se busca finalmente explicar la relación existente entre la implementación de estrategias de fidelización de clientes y el nivel de satisfacción y de ventas registrado en las distribuidoras de accesorios originales de celular en la ciudad de Quito, mostrando resultados y aspectos a mejorar con el fin de mejorar la relación con los clientes.

Tabla N° 1: Caracterización del estudio

Fuente: David Vaca

¹³ Ronald Álvarez González, *Introducción a la administración de ventas*. San José, EUNED, 1988. Pág. 186.

¹⁴ Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Pearson Prentice Hall, 1997. Pág. 16

¹⁵ Enrique Pérez del Campo, *La comunicación fuera de los medios (Below the line)*, Madrid, ESIC, 2002. Pág. 208

¹⁶ José Manuel Barreiro Fernández, José Alberto Díez de Castro, et al, *Gestión científica empresarial. Temas de investigación actuales*, Coruña, Netbiblo, 2003. Pág. 9

¹⁷ Carlos Lépiz Jiménez, *La administración como planificación como procesos*, San José, EUNED, 2003. Pág. 153

1.4.2 Identificación de las principales variables y su definición conceptual

- Variable Independiente
 - Variable: Estrategias de Fidelización de Clientes
 - Delimitación conceptual: Conjunto de herramientas utilizadas, gestionar la relación con los clientes en busca de su satisfacción y en lo posterior de su lealtad expresada en una compra reiterada de los productos o servicios ofertados por la empresa¹⁸.
- Variable dependiente:
 - Variable: Nivel de satisfacción con los productos y servicios
 - Delimitación conceptual: Grado en el que los Distribuidores de Accesorios de Celular satisfacen sus necesidades respecto de los bienes o servicios ofertados por la empresa Brightstar.

En el desarrollo del modelo se identificarán las principales variables independientes y variables dependientes que pueden incidir en el diseño de estrategias de fidelización.

1.4.3 Universo de estudio

La investigación se aplicará a cinco Distribuidoras de Accesorios Originales de Celular en Quito con las que actualmente trabaja la empresa Brightstar; y, a consumidores finales en el rango de edad de 18 a 35 años, que ascienden a 681.757 personas para conocer su tendencia de compra. Según los datos tomados del censo de población y vivienda realizado por el INEN al año 2010.

1.4.4 Fuentes, Herramientas de recolección y Análisis de los datos

Las fuentes, herramientas de recolección y la forma de tratamiento de los datos se analizan en el siguiente cuadro:

¹⁸ José Sainz de Vicuña, *La distribución comercial: opciones estratégicas*, Madrid, ESIC, 2001, pág. 296.

Objetivo Específico	Fuente de Datos	Recolección	Tratamiento específico
Realizar una descripción teórica de las Estrategias de Fidelización y de los modelos de Gestión de las Relaciones con los Clientes, Sistemas CRM y su aplicación a nivel empresarial.	Libros, textos, Informes y documentos técnicos	Investigación bibliográfica Investigación documental	Lectura, contraste y aporte del autor sobre las teorías estudiadas
Realizar un análisis del mercado local de accesorios, en el que se identifique su composición, características del sector y su proyección de crecimiento	Funcionarios de la empresa Documentos. Distribuidoras de Accesorios Originales de Celular en la ciudad de Quito.	Entrevistas a profundidad Fuente: Directivos de Brightstar Investigación Documental Fuente: Brightstar Encuesta Fuente: Distribuidoras que compran accesorios originales a Brightstar	Guía de entrevista Registro de audio de la entrevista Coincidencias y Relevancias encontradas Tabulación a través de SPSS Tablas de contingencia Chi cuadrado (Prueba de hipótesis), análisis de varianza y covarianza
Proponer un modelo que permita definir estrategias de fidelización a las Distribuidoras de Accesorios para Celular en la ciudad de Quito.	Investigación exploratoria / descriptiva	N/A	Propuesta, conclusiones y recomendaciones

Tabla N° 2: Tratamiento de los datos

Fuente: David Vaca

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Matriz de marketing de Madia

Como complemento de implementación de la estrategia CRM, Francisco Alberto Madia de Souza plantea una matriz de análisis que permite determinar el mercado a futuro como táctica para llegar a la estrategia, dicho proceso se detalla de la siguiente manera:

- En primer lugar, se define con el mayor grado posible de precisión, el segmento de mercado (estático y comportamental; en general y en su evolución) anhelado por la empresa; y al hacer esto, se analizarán las competencias: la genérica (todos los productos y servicios que se disputan la misma atención y el mismo poder adquisitivo) y la específica (todos los productos y servicios que se disponen a ofrecer beneficios semejantes).

En esta segmentación de mercado se recurre a investigaciones de toda clase y de todo tipo, con relación a las previsiones, y como nunca a la sensibilidad y la experiencia, contempladas en nuestra matriz con los códigos de “brújulas, antenas y sensores”.

- El siguiente paso consiste en realizar un exhaustivo análisis y comprensión del ambiente y de los 8 sistemas de variables contenidas en él.

Sistemas de:

- Demanda.
- Legislación.
- Política.
- Distribución.
- Comunicación.

- Proveedores.
- Sentimientos.
- Eventualidades.
- Finalmente se define la política para cada una de las 8 P

Las 4 clásicas y convencionales: producto, promoción, plaza y precio.

Las 4 nuevas: personal, (los conjuntos de públicos entre las empresas y el consumidor final, incluyendo al público interno; proveedores (quienes se sumarán en su totalidad a los esfuerzos de la empresa en su proceso de marketing); posventa (todas las providencias o medidas que se utilizarán para garantizar un marketing en “estado del arte” que se concreta con el proceso de hacer fiel a la clientela); y protección (todos los cuidados legales básicos e indispensables que las empresas vienen adoptando con el propósito de garantizar la integridad de sus acciones de marketing y la preservación del mayor de sus patrimonios: el de las marcas, patentes, propiedad intelectual, tecnología y derechos).¹⁹

¹⁹ Victoria Muñoz Serra, *Manual de marketing corporativo*, Concepción, Universidad de Concepción, 1999, págs. 43 - 45.



Figura N° 1: Modelo de Matriz de Madia
Fuente: Madia, 1995

“Como objetivo del marketing luego de recorrer matriz antiguas de trabajo y superar necesidades antiguas, se vio en la búsqueda de sensibilizar, encantar a los clientes (camaguros), y lograr una fidelización”.²⁰

Con este cuadro de su autoría Madia intenta definir el mercado y las partes que lo componen y según este, los componentes básicos para poder entender al mercado en general en donde la investigación y la proyección son principales herramientas que permitirán obtener una visión más clara del mercadeo y sus cambios que permitirán crear estrategias y tácticas más agresivas para llegar al público.

De ahí que la aplicación de la matriz coadyuvará con la implementación en el proceso de definición de estrategias, lo cual se perfila como el proceso inicial de la programación CRM.

2.2 Customer Relationship Management (CRM)

“CRM es toda estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de todos los puntos de contacto con el cliente, cuyo objetivo es captar, fidelizar y rentabilizar al cliente ofreciéndole una misma cara

²⁰ Madia, Francisco. *Investigación Integral de mercado. La sexta generación del marketing, el síndrome del camaguro*, 1995; Colombia; McGraw-Hill. Pág.76

mediante el análisis centralizado de los datos”.²¹

El CRM es una estrategia de negocio que engloba a toda la organización de la empresa, puesto que se trata de la aplicación de nuevos modelos de negocio, donde el cliente participa directamente en el modelado de la empresa, donde se tendrá en cuenta sus necesidades, además de focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico.²²

Al ser entendido como una estrategia donde se involucra a toda la organización, el CRM debe ser parte de una planificación gerencial, promovida y gestionada por la gerencia a fin de mantener una visión general de la empresa, repercutiendo de manera eficaz sobre los cambios que se pueden producir por efecto de la estrategia CRM, y como este ayudará a mejorar las relaciones con los clientes y a satisfacer sus necesidades.

La importancia de la creación o implementación de una estrategia CRM se concentra específicamente en el buen trato que el mismo debe recibir; la tendencia hoy en día busca que el buen trato hacia los clientes se concentre en las prácticas innovadoras de buenas relaciones de la empresa, por ello las CRM modernas se enfocan en:

- “Los clientes más que en los productos
- Los cambios en los procesos, sistemas y cultura de la empresa
- Todos los canales involucrados en el esfuerzo de marketing, desde Internet hasta las ventas de campo”.²³

Cuán importante resulta la aplicación de las nuevas tendencias en las relaciones en los clientes más allá de seguir ofertando un producto o servicio de calidad, los esfuerzos deberán concentrarse en brindar al cliente las facilidades que le permitan acceder de

²¹ Ignacio García Valcárcel, Op. Cit., Pág. 26

²² *Ibíd.*, 25

²³ Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy, *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, Cengage Learning, 2012. Pág. 410.

mejor manera y con las comodidades respectivas a los productos y servicios que satisfagan todas sus necesidades.

Es por eso que el CRM “es un concepto que requiere un nuevo modelo de negocio centrado en el cliente, soportado por tecnologías de la información capaces de integrar los procesos de front y back office”.²⁴

Dentro de las principales ventajas que se obtienen sobre la importancia de la implementación de una estrategia CRM, se puede definir las siguientes:

- “Identificar a los clientes más rentables
- Adquirir el conocimiento necesario de las necesidades del cliente a través del aprendizaje de sus interacciones con la empresa.
- Incremento del valor y la eficiencia de las campañas de marketing y ventas.
- Retención y fidelización del cliente.
- Estrategias de up selling.
- Estrategias de cross selling.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Incremento de la rentabilidad del cliente.
- Diferenciación competitiva y caída de las barreras de entrada”.²⁵

El listado de ventajas que se puede obtener implementando un sistema CRM coadyuvará a delimitar de mejor manera los mercados hacia donde las estrategias de marketing deben estar enfocadas, esto debido a la recolección de información de los principales clientes con quien se maneja las mejores relaciones.

Además de ser considerado como una estrategia, el CRM es visto como “un proceso repetitivo en el cual la información sobre el cliente se convierte en relaciones con éste

²⁴ I. García Valcárcel, Op. Cit., pág. 25

²⁵ I. García Valcárcel, Op. Cit., pág. 48

mediante el uso y aprendizaje activo de la información”.²⁶

Pero antes de ingresar al proceso mismo de CRM, existen una serie de materiales esenciales para desarrollar un programa exitoso de CRM, basado en dos elementos constitutivos:

- Relaciones transaccionales con el cliente
 - Servicio al cliente
 - Soporte tecnológico
 - Perfiles del cliente
- Conocimiento del comportamiento del cliente
 - Toma de decisiones
 - Influencias psicológicas
 - Influencias sociológicas.²⁷

Cada elemento constitutivo está compuesto de una serie de materiales necesarios para que la implementación de un proceso CRM sea efectivo y se pueda obtener el máximo beneficio, estos materiales se sujetan a la transaccionalidad que se mantiene en la atención directa con el cliente, tal como son el servicio, la tecnología utilizada para brindar el servicio y el perfil del cliente; por otro lado se debe interactuar con el conocimiento del comportamiento del consumidor donde se debe interpretar como el mismo toma decisiones, y que factores psicológicos y sociológicos influyen en dicha decisión; a partir de estos conocimientos el proceso de CRM puede generar mayores beneficios.

A partir de ello se debe catalogar al CRM no como proyecto sino más bien como un proceso catalogado como cíclico, en el cual se integran los siguientes elementos:

²⁶ Ronald S. Swift, Op. Cit. pág. 39

²⁷ J. Longenecker, Op. Cit., pág. 412

- **Descubrimiento del conocimiento:** inicia con la identificación, segmentación y predicción del comportamiento del cliente, lo que permite realizar el análisis de la información del mismo con el fin de detectar oportunidades de mercado y estrategias de inversión.
- **Planeación de mercado (y de ofertas, marketing y comunicaciones):** aquí se definen las ofertas específicas, los canales de entrega, los programas y departamentos que intervendrán, prácticamente se refiere a la planeación de mercado que incluye: planes y programas estratégicos, campañas específicas, preferencia de canales y planes de trato al cliente.
- **Interacción con el cliente:** la interacción determina las conexiones con el cliente, su ejecución y administración recurriendo a diversos canales de interacción y aplicaciones administrativas, entre las cuales se encuentran las de atención al cliente, de ventas, de comunicaciones y las interactivas.
- **Análisis y refinamiento:** a partir del diálogo con el cliente inicia el proceso de aprendizaje, recolectando y analizando datos obtenidos de la interacción con el mismo; adicional es necesario entender las respuestas específicas a los estímulos (de marketing o de ventas) del cliente.²⁸

Tal como se anotó inicialmente la estrategia CRM, expresada como un proceso se lo debe manejar de manera cíclica puesto que la información que se obtenga del manejo del cliente exige una retroalimentación que permitirá sugerir una serie de cambios enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes a fin de que la interacción sea cada vez más eficaz con el mismo.

Dentro del proceso de CRM, los objetivos y beneficios del mismo son:

Retención de clientes: capacidad para retener clientes, canales leales y rentables que

²⁸ Ronald S. Swift, Op. Cit. Pág. 41, 42

contribuyan a la expansión del negocio.

Adquisición de clientes: adquisición de clientes adecuados, de características conocidas investigadas para fomentar la expansión y aumentar los márgenes.

Rentabilidad de clientes: incremento de los márgenes de ganancia del cliente, ofreciéndole productos adecuados en el momento oportuno.²⁹

Conocido el proceso de CRM existen cuatro elementos que permiten una integración táctica del mismo, estos son:

- Interactuar: consiste en el diálogo entre consumidor-cliente-canal con la organización, de aquí provienen los primeros datos.
- Conectar: determinar y administrar los datos obtenidos de la interacción con los clientes.
- Conocer: comprender mediante el análisis el propósito de los datos y generar un aprendizaje continuo.
- Relacionar: aplicar el saber obtenido para definir interacciones o comunicaciones relevantes para crear relaciones de valor.³⁰

2.3 Fases de implementación del CRM

El éxito de la implementación de una estrategia CRM, depende del logro de los objetivos estratégicos, para eso se identifican siete fases para su implementación:

- Toma de requerimientos: es la base para crear la lista de posibles soluciones del CRM. Será necesaria la ayuda de todos los departamentos de la organización.
- Gestión y planificación del proyecto: se elabora el plan del proyecto y se identifican los interlocutores entre el fabricante/integrador y la empresa.
- Configuración y personalización del sistema: el esfuerzo se concentra en configurar y personalizar el sistema en función de la información recolectada.

²⁹ Ronald S. Swift, Op. Cit. Pág. 42

³⁰ Ibíd., Pág. 48

- Prototipo: se evaluará y probará un prototipo, de forma que el equipo se familiarice con su funcionalidad.
- Test de calidad del sistema: realizadas las correcciones del sistema se procede con la activación del sistema.
- Final de la implementación y arranque: aquí se inicia el desarrollo del modelo.³¹

2.4 Sistemas CRM: Importancia y Arquitectura de los sistemas de relación con los clientes

La administración de la relación con los clientes CRM en sus siglas en ingles es una herramienta que permite a la empresa optimizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente, poniéndolo a este como la base principal de la organización. Esta aplicación estratégica permite desarrollar un sistema dinámico de información cuya finalidad es satisfacer a los clientes.

El enfoque a diferencia del marketing masivo, es que el CRM permite tener una relación de carácter más personalizado enfocado en cada cliente de manera individual, permitiendo determinar su grado de importancia de cada uno para la empresa.

La importancia de estos modelos dentro de las empresas, radica en la aplicación adecuada y el grado de satisfacción que se genera al cliente, desde el análisis de cada cliente, hasta la determinación adecuada de su necesidad específica, creara un vínculo entre el cliente y la empresa que garantizara su re consumo además de la fidelidad.

2.5 Aplicación de los sistemas de gestión de los clientes y su importancia a nivel empresarial

El sistema del CRM no es solo una simple visión de atención al cliente de una empresa, no, al contrario es un sistema estructurado, dinámico y detallado que busca, como objetivo primario, un mayor contacto con los clientes por parte de la empresa,

³¹ Ignacio García Valcárcel, Op. Cit. Págs. 199, 200.

para poder conocer sus necesidades reales para satisfacerlas de manera oportuna y adecuada, volviendo a la empresa más eficiente y eficaz.

Puesto que el sistema CRM permite que la información del cliente la conozcan todas las áreas de la empresa, por ende crea un mejor servicio y mayor satisfacción.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO DE ACCESORIOS.

3.1 Composición del mercado de accesorios para Smartphones en la ciudad de Quito

El mercado de accesorios originales para Smartphones a nivel mundial está compuesto por versiones originales por sus siglas en ingles en: (OEM: Original Equipment Manufacturer), genéricas de alta calidad (ODM: Original Design Manufacturer) y accesorios de baja calidad.

Una investigación realizada por Brightstar Corporation, indica que en el mercado de accesorios en Latinoamérica, el segmento de venta más importante se encuentra en la gama de accesorios de Gama Alta (OEM) y accesorios genéricos (ODM), estos representan el 61% del total mercado, dejando el restante 39% a accesorios de baja calidad. Los precios de comercialización se encuentran en un rango de \$20 USD a \$ 50 USD dependiendo de la marca y del tipo de accesorio.³²

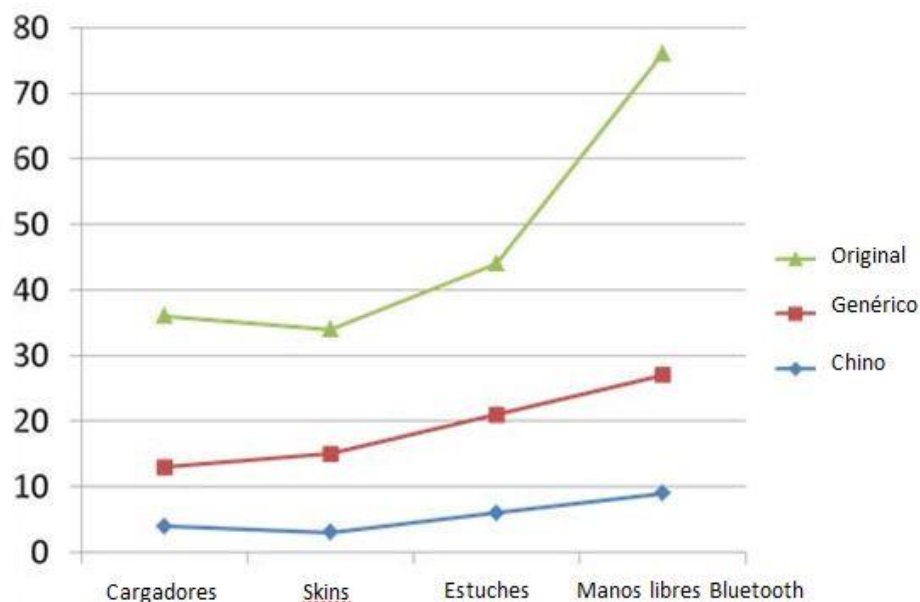


Gráfico N° 2: Tendencia de consumo de accesorios para celulares
Fuente: Brighstar, 2013

³² Brightstar, *Estadísticas de Importación de Celulares*. 2013, Quito: Brighstar.

En nuestro país, en la actualidad el mercado de accesorios originales para Smartphones está conformado en mayor cantidad por accesorios originales, teniendo así los siguientes resultados: ODM con un 32% y accesorios OEM con un 21% logrando así entre los dos el 53% de participación, por otra parte los accesorios genéricos de baja calidad ocupan un 47% de la demanda.³³ (Brighstar, 2013).

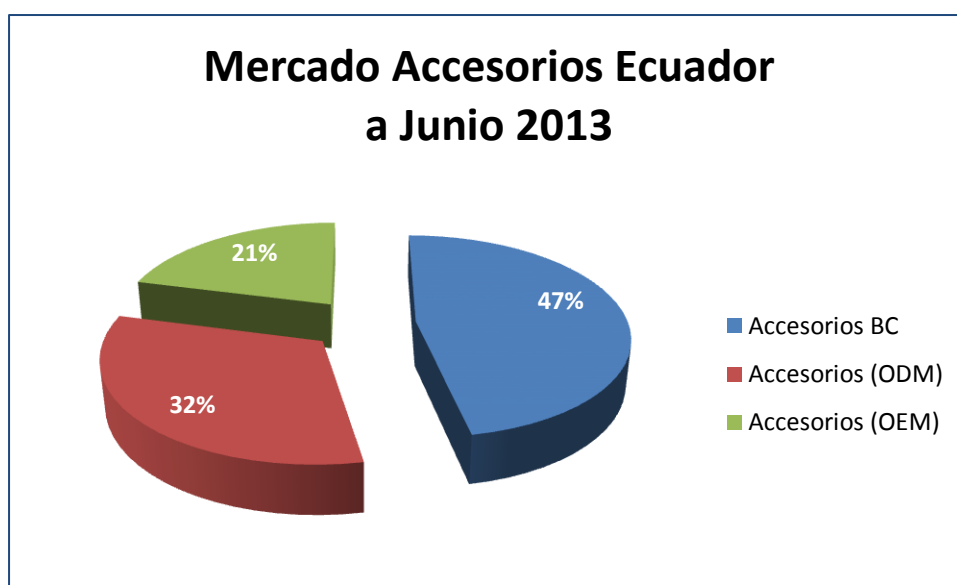


Gráfico N° 3: Distribución del mercado de consumo de accesorios para celulares en el Ecuador a Junio de 2013

Fuente: Brightstar, 2013

La mayoría de accesorios para Smartphones genéricos de baja calidad presenta una red de distribución que se basa principalmente en ciudades fronterizas y con centros mayoristas de acopio en las principales urbes.

Los accesorios originales para Smartphones presentan una distribución diferente, ya que estos por ser de gama alta son importados por empresas constituidas que tienen algún tipo de acercamiento a los fabricantes o a sus distribuidores en el exterior. Estos accesorios son distribuidos por mayoristas autorizados tanto a las (TELCOS: Operadores de Telefonía Celular), como a los Grandes y medianos Retailers

³³ Brightstar, *Proyecto para la comercialización de Accesorios para Celulares*. 2013, Quito: Brightstar.

comercializadores de tecnología que cuentan con puntos de venta propios en centros comerciales.

Dentro de la Gama de Accesorios originales para Smartphones se han categorizado a sus productos en Accesorios Básicos como cargadores, baterías, audífonos, manos libres y estuches y así también como Accesorios de Consumo Especial como bluetooths, parlantes, lápices de pantalla, entre otros.

En un estudio realizado por la empresa Brightstar, se determinó la participación porcentual por categoría de accesorios en función a las ventas históricas y en concordancia a la tendencia de consumo de los clientes.

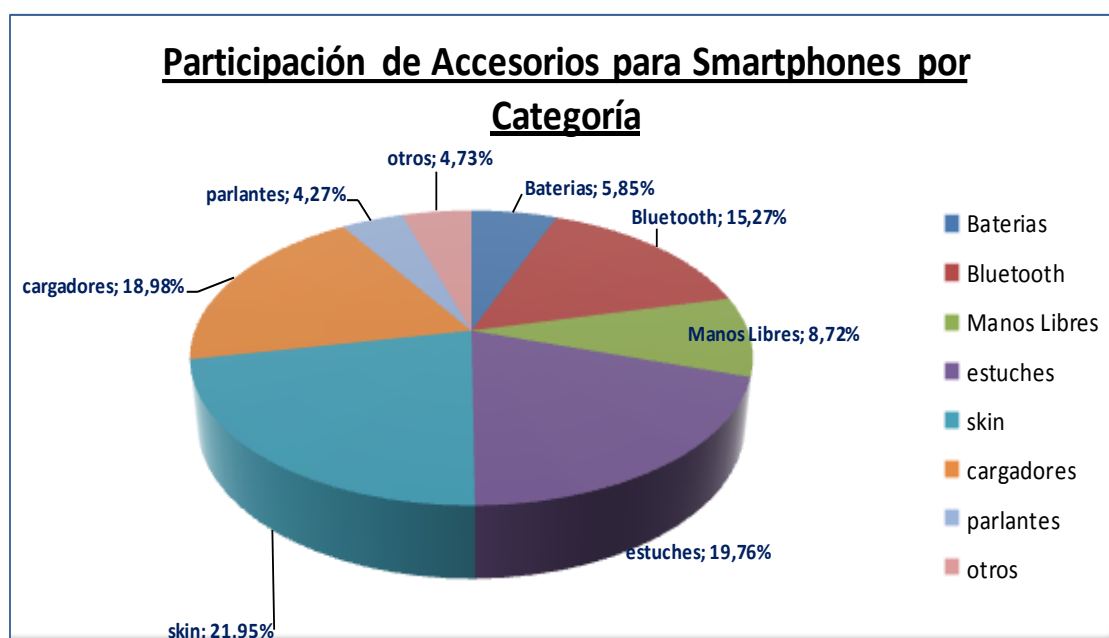


Gráfico N° 4: Participación de mercado de accesorios según categoría
Fuente: Brightstar, 2013

Así también, se determinó el TAM del Mercado de Accesorios para Smartphones por categoría para el año 2013 en función de los terminales móviles que presentan disponibilidad de accesorios en el mercado y que fueron importados de manera legal en el año 2012, obteniendo los siguientes resultados:

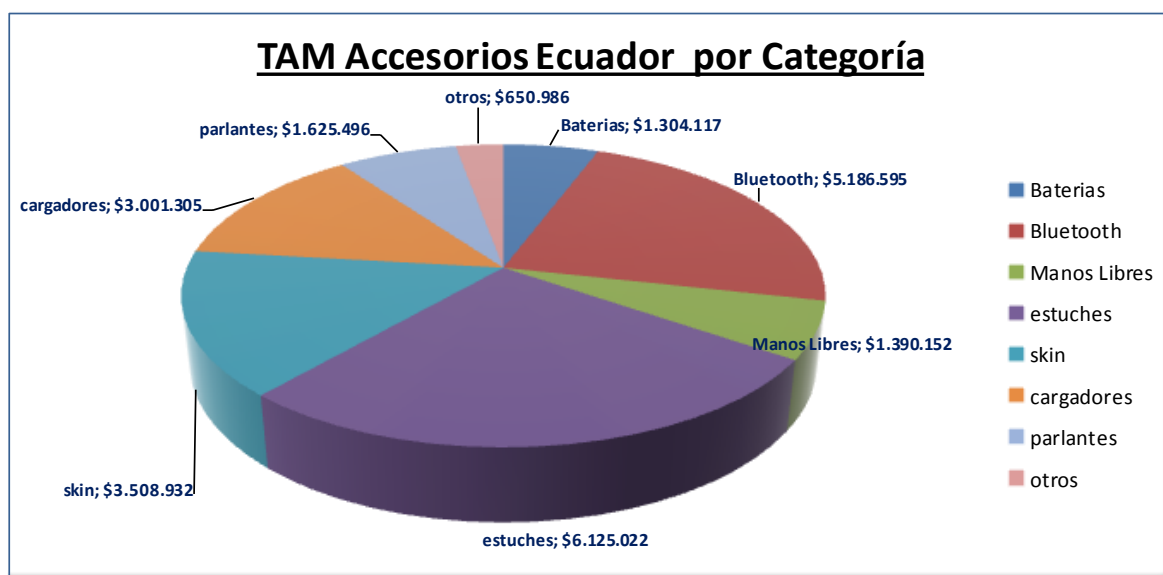


Gráfico N° 5: Total de ventas en dólares según categoría de accesorios en el Ecuador
Fuente: Brightstar, 2013

El sector de telefonía celular y accesorios originales es una industria en constante evolución, de tal manera que se generan tendencias de consumo que satisfacen las necesidades específicas de cada segmento, que para decirlo de otra manera los fabricantes los han categorizado por gama de productos en accesorios originales para Smartphones de Gama baja de \$10 USD a 20 USD, Gama Media de \$21 a \$40 USD, Gama Alta de \$41 USD a \$60 USD y Gama Plus de \$ 51 USD a más, de esta manera el mercado puede determinar la demanda que genera cada uno de ellos en función de cada segmento.

Existen Varios proveedores de accesorios de mala calidad, la gran mayoría de estos proveedores son difíciles de identificar, ya que estos accesorios se los puede adquirir de manera fácil en el mercado del exterior y debido a sus bajos costos cualquier persona o empresa los puede internar al país, es necesario recalcar que gran parte de estos accesorios son ingresados sin pagar impuestos y aranceles por medio del contrabando en maletas o empresas de couriers por tal motivo este segmento no se lo puede ponderar por escases de información disponible.

Los proveedores de accesorios originales OEM y ODM en su gran mayoría son

empresas distribuidoras autorizadas de la marca y en ciertos casos mantienen la representación del fabricante, su red de comercialización está basada principalmente en puntos de venta dentro de centros comerciales, tiendas de tecnología o retailers especializados, otra vía de comercialización que se encuentra en pleno crecimiento es por medio virtual a través de plataformas B2C, en la cual los clientes adquieren sus accesorios por medio de internet y estos productos son entregados en sus domicilios o lugar de trabajo.

En la actualidad, en la ciudad de Quito existen 3 grandes distribuidores de accesorios originales para Smartphones que por su volumen de ventas y por la relación directa con los fabricantes son considerados como Mayoristas, estos son: Brightstar, HTM y Self Solutions Accesories. De estos mayoristas el que posee más experiencia en el mercado local con más de 9 años de operación es Brightstar y cuenta con la distribución a nivel regional de accesorios originales de las principales marcas de telefonía celular, podemos observar en la tabla No 3, que de estos Mayoristas, la empresa Brightstar cuenta con el 75% de participación del Segmento de Accesorios Originales para Smartphones, por lo tanto es el líder del mismo. Por otro lado también existen en el mercado Mayoristas de accesorios genéricos como CDC (Comisariato del celular), Alti, Zambrano Accesorios, Accesories Corp. Y además varios distribuidores medianos o pequeños que también forman parte del mercado.

Existen dos tipos de clientes finales de accesorios móviles, por una parte los usuarios que poseen terminales de gama baja (menores a 200 USD) en la que su inversión fue moderada en la compra del dispositivo y adquieren accesorios de mala calidad y bajos precios, principalmente accesorios básicos como cargadores, manos libres y protectores sintéticos. Por otra parte el mercado local está compuesto por usuarios que poseen terminales de gama media alta y alta (Smartphones y tabletas superiores a 200 USD) que

adquieren accesorios originales con el fin de precautelar la inversión realizada, estos usuarios debido a las características propias de sus dispositivos móviles también se convierten en consumidores de accesorios específicos y especializados que permiten maximizar las funciones de su terminal, para este segmento de mercado, los accesorios tienen precios altos y se los comercializa en lugares específicos, estos accesorios pueden ser teclados, lápices óptico, memorias, parlantes, etc.

3.2 Características del sector y de los clientes de Accesorios de Celulares

El sector comercial de accesorios en el país es diverso, existen varios segmentos tanto formales como informales en los cuales se oferta producto de todo tipo, calidad y precio. El portafolio de productos a ser comercializado se basa principalmente en la tendencia de equipos celulares que comercializan las Operadoras de Telefonía Celular en un periodo indicado, regularmente los Operadores insertan al mercado cada 3 meses equipos nuevos con el fin de brindar mayores opciones de compra a sus clientes, con esta tendencia impuesta los comercializadores de accesorios se ven en la necesidad de anticiparse a la demanda local de accesorios buscando producto a fin a estos modelos con proveedores tanto locales como internacionales.

En los que respecta al consumo de los usuarios de accesorios para Smartphones se puede denotar que la tendencia está basada principalmente en el ciclo de vida de su equipo celular y en la inversión realizada en la compra del mismo, en un estudio realizado por Brightstar (2013) se ha determinado las características de consumo de accesorios originales para Smartphones y Tablet as por parte de los clientes en Latinoamérica y que es aplicado también en el Ecuador, el siguiente cuadro nos muestra el porcentaje de clientes que adquieren diferentes accesorios originales, posterior a la adquisición de un dispositivo celular.

Comportamiento de Venta de accesorios en el tiempo

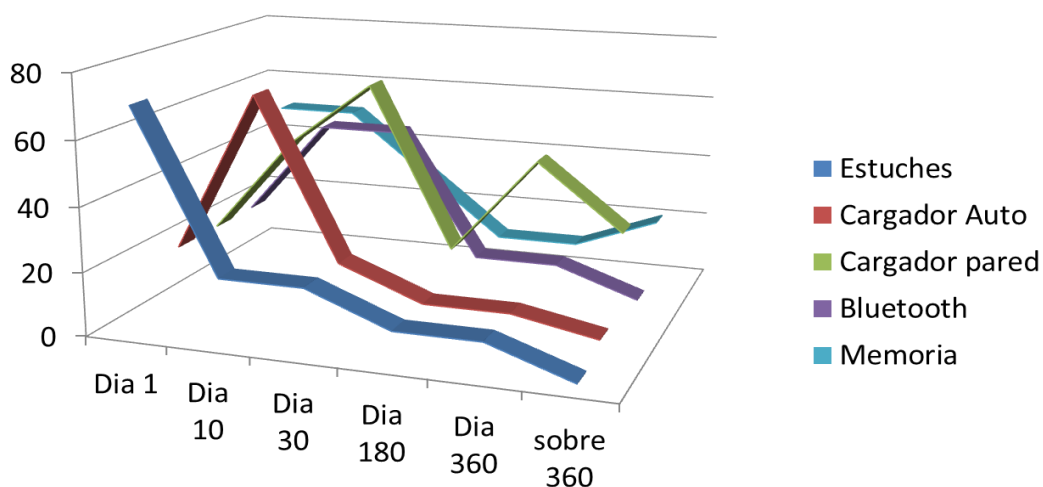


Gráfico N° 6: Evolución de las ventas de accesorios originales según tipo desde la compra del equipo
Fuente: Brightstar, 2013

3.2.1 Matriz BCG (Boston Consulting Group).

La matriz BCG, es una herramienta de análisis estratégico que para este caso en particular nos permite conocer cómo se encuentra la posición competitiva relativa de cada competidor que forman parte del mercado de accesorios celulares mediante la medición de la participación a través de las ventas anuales de cada competidor. El cuadro de resumen de ventas podemos observar que dentro del segmento de accesorios originales, la empresa mayorista Brightstar cuenta con el 40% de participación en las ventas del sector, seguido por HTM con el 8% y Self Solutions Accesorios con el 5%. Por otra parte dentro del segmento de mercado de accesorios genéricos CDC (Comisariato del Celular) es el líder con el 19%.

EMPRESAS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA
	a		b	t	t-1	$= (t-t-1)/t-1$	$= a/b$
Brightstar	\$ 775.776,00	40%	\$ 775.776,00	\$ 775.776,00	\$ 690.927,00	\$ 12,28	\$ 1,00
HTM	\$ 165.870,00	8%	\$ 165.870,00	\$ 165.870,00	\$ 145.529,00	\$ 13,98	\$ 0,21
Self Solutions Accesorios	\$ 96.358,00	5%	\$ 96.358,00	\$ 96.358,00	\$ 92.876,00	\$ 3,75	\$ 0,12
CDC (Comisariato del Celular)	\$ 378.569,93	19%	\$ 378.569,93	\$ 378.569,93	\$ 352.637,89	\$ 7,35	\$ 0,49
Alti	\$ 181.973,31	9%	\$ 181.973,31	\$ 181.973,31	\$ 159.382,93	\$ 14,17	\$ 0,23
Zambrano Accesorios	\$ 117.747,44	6%	\$ 117.747,44	\$ 117.747,44	\$ 125.574,43	\$ -6,23	\$ 0,15
Accesorios Corp	\$ 101.690,97	5%	\$ 101.690,97	\$ 101.690,97	\$ 106.255,29	\$ -4,30	\$ 0,13
ZP Accesorios	\$ 85.634,50	4%	\$ 85.634,50	\$ 85.634,50	\$ 86.936,14	\$ -1,50	\$ 0,11
Otros	\$ 48.169,41	2%	\$ 48.169,41	\$ 48.169,41	\$ 38.638,29	\$ 24,67	\$ 0,06
TOTAL	\$ 1.951.789,55	100%	\$ 1.951.789,55	\$ 1.951.789,55	\$ 1.798.756,97		

Tabla N° 3: Ventas del mercado de accesorios

Fuente: David Vaca

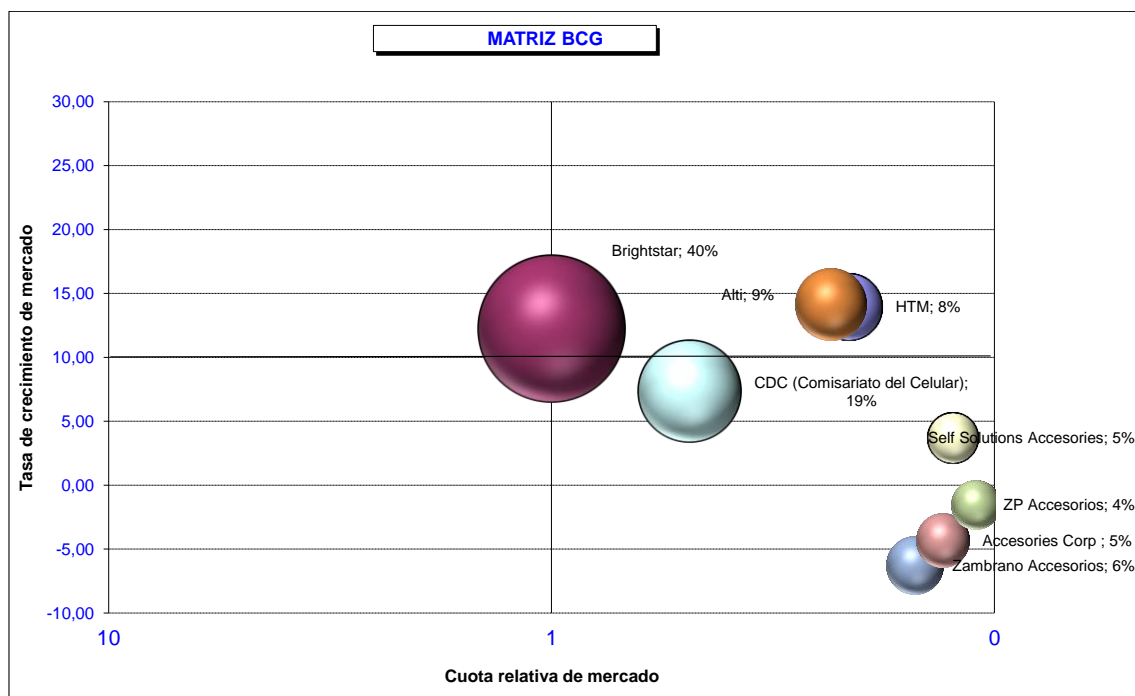


Gráfico N° 7: Matriz BCG competidores dentro del mercado de accesorios para celulares Ciudad de Quito

Fuente: David Vaca

El gráfico de la matriz BCG nos indica la posición que toman cada uno de los competidores dentro del mercado de accesorios local y se puede observar que el Mayorista Brightstar se convierte en el líder de los mayoristas de accesorios originales por encima de sus competidores directos con un ciclo de vida en crecimiento, se encuentra en la mitad de los cuadrantes con tendencia al cuadrante “Estrellas” ya que presenta ventas altas, su cuota de participación de mercado es sólida y puede aprovechar su experiencia de mercado para consolidar aún más su ventaja competitiva. En la misma línea el competidor HTC se encuentra en el cuadrante “Dilema” ya que sus ventas han

venido en ascenso en los últimos años pero que dependerá de una fuerte inversión comercial y en inventarios para avanzar y alcanzar al líder. Por otra parte la matriz nos indica que las empresas que distribuyen accesorios genéricos, la mayoría de ellos se encuentran en el cuadrante de “Perros” lo que demuestra que estos competidores se encuentran en declive debido a su volumen de venta y participación del mercado, esto da como resultado que el Mayorista Brightstar no tiene amenaza de competencia a corto plazo.

3.2.2 Matriz General Electric

La matriz conocida como General Electric complementa a la matriz BCG ya que esta relaciona el atractivo de mercado como la dimensión para determinar el atractivo de la industria en lugar que únicamente el crecimiento del mercado tomando en cuenta una amplia gama de factores. Para realizar esta matriz es necesario determinar variables externas que afectan el atractivo del mercado y variables internas que afectan la fortaleza competitiva de la empresa. Para este caso en específico se han determinado 7 variables que están detalladas en El Anexo No 1 y estas son: Volumen de compra, calidad de producto, Posicionamiento de la marca, relacionamiento con los fabricantes, canales de distribución, logística y poder financiero.

No	Competidor	Calificación	Posición Competitiva	Atractivo de la industria	Segmento
1	Brightstar	68	9,7	12,28	Accesorios Originales
2	HTM	53	8,05	13,98	
3	Self Solutions Accesorios	48	7,2	3,75	
4	CDC (Comisariato del Celular)	47	6,65	7,35	
5	Alti	31	4,7	14,17	Accesorios Genericos
6	Zambrano Accesorios	27	4,25	- 6,23	
7	Accesorios Corp	23	3,5	- 4,30	
8	ZP Accesorios	18	2,8	- 1,50	

Tabla N° 4: Matriz General Electric
Fuente: David Vaca

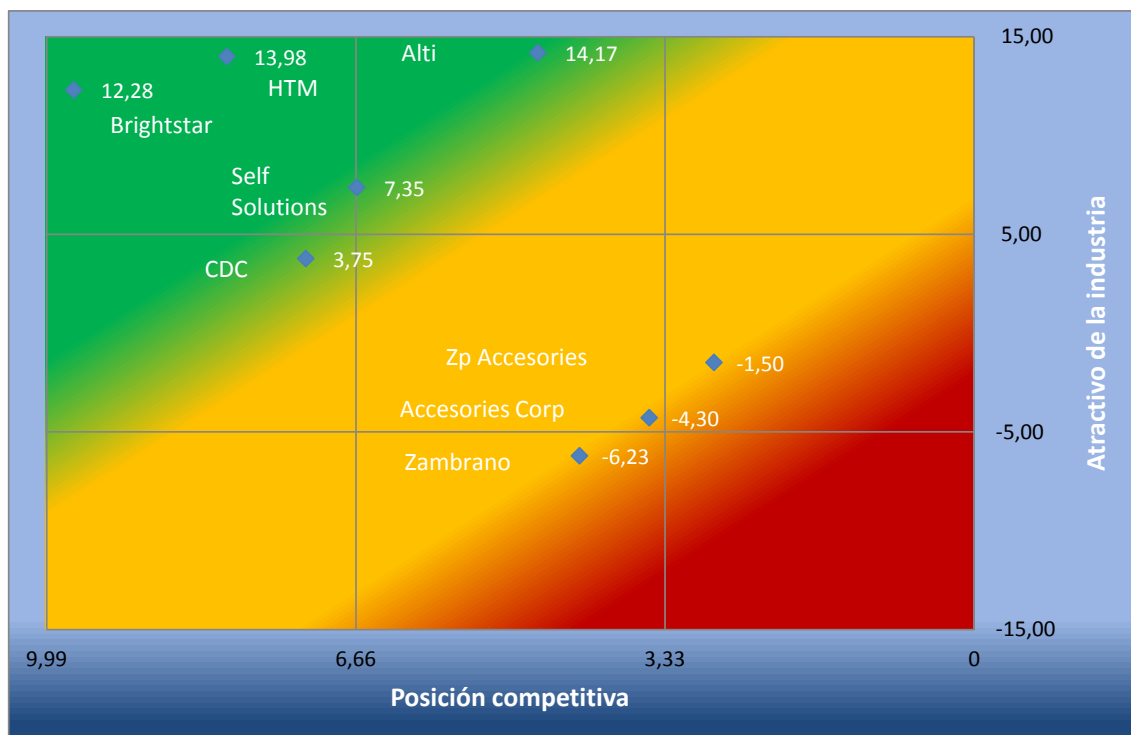


Gráfico N° 8: Matriz General Electric, competidores dentro del mercado de accesorios para celulares Ciudad de Quito
Fuente: David Vaca

Los resultados obtenidos de esta matriz nos indican que con las variables determinadas el mayorista Bightstar cuenta con la calificación de 68 puntos y el ponderado de 9,7 siendo así el valor más alto en relación con sus competidores y complementado con una tasa de atractivo de la industria de 12,28 puntos. Estos resultados posicionan al líder del segmento de accesorios originales en el cuadrante con una posición competitiva fuerte y un alto atractivo de la industria, seguido muy de cerca por HTM y algo distante Self Solutions.

El análisis de las dos matrices confirma el posicionamiento del mayorista Brightstar y la fortaleza de sus ventajas competitivas siendo el líder dentro de su segmento específico de accesorios originales como también del mercado en general en si por su participación en ventas del mercado en general.

3.2.3 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

El interés de analizar el mercado local de accesorios bajo la matriz competitiva de Porter está orientado a determinar las características del sector y la rentabilidad del negocio a largo plazo dentro de la industria, el análisis se reforzó con la construcción de la Matriz de Marketing de Madia que permite evaluar el ambiente y conocer ocho sistemas de variables contenidos junto con los segmentos de mercado y las competencias de la organización.

- **Rivalidad**

El Mercado de accesorios originales en el entorno local está compuesto por proveedores informales y formales. En el caso de los vendedores informales, no existe un registro que permita identificar en qué cantidad de estos se presentan en el mercado, lo que se puede mencionar es que por lo general son minoristas que importan accesorios de manera ilegal por medio del contrabando, son pequeños en tamaño y venden directamente al consumidor final, en este grupo de proveedores el grado de rivalidad es muy alto y comúnmente utilizan estrategias de precios bajos afectando su margen de utilidad en busca de cumplir las expectativas del comprador, es importante mencionar que dentro de su oferta predominan los productos de baja calidad.

En lo que respecta al segmento de Mayoristas de accesorios originales, son muy pocos competidores, los rivales no son tan agresivos y por lo general son empresas medianas o grandes constituidas con capitales considerables que son representantes de ciertas marcas líderes, esto les exige mantener precios altos, optando por la diferenciación como estrategia de desarrollo del mercado manteniendo como valor principal la calidad en los productos.

- **Amenaza de entrada**

Manteniendo la figura de proveedores descrita anteriormente, dentro del segmento

de informales no existe barrera alguna de ingreso al mercado ya que por ser un segmento en donde el capital de operación es muy bajo, la calidad de su producto es pobre y no está ligado a marcas específicas, estos utilizan canales de comercialización muy básicos como ventas informales en calles, ferias o plazas, y generalmente no tienen controles gubernamentales.

El segmento formal los Mayoristas de accesorios originales requiere grandes recursos económicos, físicos, humanos y tecnológicos para su operación, lo que evidentemente es un obstáculo de entrada a nuevos competidores; entre las barreras identificadas se puede mencionar el capital de operación, cuyos montos pueden superar con facilidad los cien mil dólares por mes, en segundo lugar el acceso a líneas de financiamiento para el pago a otros mayoristas y proveedores internacionales, en tercer lugar la necesidad de tener la representación de una marca de buena calidad y reconocida internacionalmente para tener las condiciones necesarias para ingresar con su producto a distribuidores grandes o retailers.

Debido a que los canales de distribución son los mismos para todos los competidores la relación comercial está sujeta a la mejor oferta en función de calidad versus precio.

Se puede considerar como una barrera a este segmento el pago de tributos por importación de accesorios ya en los últimos cinco años el gobierno ha ido incrementando los aranceles para la importación e impuestos para la comercialización de los mismos provocando que los precios de estos productos se encarezcan.

En tal virtud se puede identificar que dentro del segmento de accesorios originales en la ciudad de Quito, la amenaza de nuevos competidores es baja en función de las barreras de mercado evidenciadas.

- **Productos Sustitutos**

En cuanto a sustitutos del mismo rendimiento puede mencionar que existen varios productos de varios modelos, calidad, precio, marca, funcionalidad, diseño, color, textura, entre otro. En tal virtud la intensidad con al ingresan productos sustitutos es alta por lo que la rentabilidad del mercado tiende a compartirse en mayor medida en los accesorios para equipos orientados al segmento socioeconómico medio.

- **Poder de Negociación de los consumidores**

En el segmento de los proveedores informales, debido al perfil y baja calidad de su producto, estos no pueden ser diferenciados entre ellos y de cierta manera el cliente final es quien genera presión en los precios, es por ello que, en este segmento de mercado el promedio de precio de cargadores de pared o auto no supera los \$ 4 USD, a pesar de ello los márgenes que deja la comercialización de estos productos son muy atractivos para los comercializadores que se encuentra alrededor del 30% en promedio.³⁴

En el segmento de proveedores formales o Mayoristas de accesorios originales el condicionante de compra de los clientes va ligado a la calidad, exclusividad, estatus y funcionalidad como principales valor buscados. Al ser productos que están enfocados a un segmento de mercado medio alto y alto, los mayoristas inclusive pueden equiparar los precios de sus productos a precios internacionales, esto disipa el poder de negociación de los competidores.

En virtud de lo expuesto se puede concluir que el poder de negociación de los consumidores de accesorios originales en la ciudad de Quito es bajo, principalmente por su poca asociación y escasa presión sobre los precios.

- **Poder de Negociación de los Proveedores**

³⁴ Brightstar, *Información de Brightstar*, 2013.

Al ser productos relacionados a tecnología no existe fabricación local de accesorios por lo que el mercado depende netamente de fabricantes o proveedores internacionales, el poder de negociación de estos fabricantes está ligado al tipo de producto, a la marca y aplicación del accesorio al modelo de equipo celular vigente en el mercado. Es decir cuando un equipo celular recién en lanzado al mercado mundial, los accesorios para este equipo tienen precios elevados y estos se van regulando conforme a la demanda teniendo como indicadores principales su éxito en los mercados de consumo y la permanencia del equipo celular entre las preferencias. En lo que respecta a productos de baja calidad, los proveedores no tienen poder de negociación ya que sus canales de comercialización son muy sensibles al precio, la única oportunidad que pueden controlarlo es cuando existe escases de algún producto en específico. Por tal razón, se puede identificar que para el entorno de Brightstar el poder de los proveedores es alto lo que tiende a reducir la rentabilidad de largo plazo.



Gráfico N° 9: Cinco Fuerzas de Porter
Fuente: Porter, 2009

En conclusión, la rentabilidad de largo plazo en la industria de comercialización de accesorios para celulares tiene tendencia a mantenerse, lo que implica que tanto comercializadores formales como informales mantendrán sus tasas de rendimiento.

3.2.4 Matriz de Marketing de Madia

Como su autor lo indica la Matriz de Marketing de Madia permite analizar y comprender el ambiente en que se desenvuelve una organización y los ocho sistemas de variables que están contenidos e interactúan en él. Una vez recopilada esta información el siguiente paso es definir con la mayor precisión posible el segmento de mercado en cual se desenvuelve para posterior analizar las 8 P's que intervienen en la organización que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, proveedores, post venta y protección.

Observaremos en primer lugar el mercado en el que se desenvuelven los productos, con el fin de determinar con certeza que demandan los clientes, sus deseos de compra, conocer los lugares donde compra, que precio está dispuesto a pagar, cual es el canal de comunicación favorito para conocer sobre el producto. En capítulos anteriores se ha tratado ya en su mayoría sobre el mercado de accesorios local, sin embargo, es necesario recordar los puntos que nos menciona Madia (1995) para mayor comprensión.

El mercado de accesorios está constituido por dispositivos periféricos de telefonía celular que están orientados a satisfacer las necesidades de proteger, simplificar y maximizar las funciones de los teléfonos celulares existentes en el mercado brindando seguridad, satisfacción y simplicidad al usuario, este mercado está compuesto por el universo de clientes que disponen de teléfonos celulares en el país que para simples cálculos superan en la actualidad los 15 millones.

En el mercado existen dos tipos de segmentos marcados, los accesorios genéricos de mala calidad que por lo general tienen precios bajos y por otra parte los accesorios originales que son excelente calidad y sus precios son altos. La tendencia de compra de los usuarios se basa en dos variables que son: la sensibilidad al precio que prefieren sacrificar calidad pero buscan precios bajos y los que prefieren calidad sin importar el

precio a pagar por el producto, usualmente los centros comerciales, operadores de telefónica y tiendas especializadas de tecnología son los lugares preferidos de compra y la televisión y el internet son los medios información preferidos, posteriormente se realizará un estudio minucioso de las características de consumo de clientes que demandan accesorios originales en el ciudad de Quito mediante una encuesta realizada directamente en los lugares de compra recurrente que nos permitirá ampliar esta información.

- **Los Ocho Sistemas Principales del Ambiente**

Una vez conocido las condiciones del mercado de accesorios es necesario conocer las variables del ambiente en donde se va desenvolver la empresa y obtener provecho de sus características que están conformados por sistemas que son los siguientes:

Sistema de Demanda:

El autor nos indica la importancia de determinar la demanda genérica y la demanda específica del mercado en donde la demanda genérica de cierta manera define la fuerza, la velocidad y la intensidad de la demanda de bienes y servicios de todo tipo y la demanda específica es aquella que más se relaciona con la actividad de mercadeo de la empresa. Tomando estos conceptos podemos determinar que la demanda genérica del mercado de accesorios originales está determinada por la necesidad básica del mercado en el consumo de accesorios, es decir el único objetivo principal de los usuarios es el de proteger, incrementar memoria o tener disponibilidad de carga de su dispositivo móvil.

Sistema de Legislación:

Toda empresa debe contar con el respaldo legal necesario para su operación, debe cumplir con las normas legales básicas de mercado no solamente con el fin de evitar cometer ilegalidades sino también no afectar en forma prohibida o perjudicar a otros. Todos los países del mundo generan continuamente legislaciones que como efecto

pueden liquidar negocios o generar nuevas oportunidades de mercado. Partiendo de lo mencionado, el segmento de distribuidores informales no se sujeta a ningún tipo de legislación, es un segmento en donde los productos son ingresados al país ilegalmente sin pagar aranceles e impuestos³⁵, no cumplen con las normas de facturación dictadas por el ente de control gubernamental y no se sujetan a las condiciones propias de mercado.

Por otra parte. El segmento formal mayorista de accesorios en su gran mayoría cumple con todas las condiciones legales impuestas por el Gobierno Ecuatoriano; es decir, que paga aranceles por todos los accesorios ingresados al país, cumple con las normalidades tributarias y fiscales.

El Gobierno Nacional en su política de eliminar el contrabando, la evasión de impuestos, la salida de capitales y la disminución de robos de dispositivos celulares y accesorios está implementando paulatinamente nuevas normas legales que permitirán mejor el control, lo que de cierta manera pondrá un cerco a las empresas que no se sujeten al sistema de legislación de mercado.

Sistema de Política:

Todos los países generan políticas de protección para garantizar la fuerza competitiva de sus empresas en las batallas que deberán librar en el mercado externo como en el mercado interno. Sobre este tema el Gobierno Nacional se encuentra en proceso de cambio de la matriz productiva generando políticas de incentivo para el desarrollo de empresas nacionales, de la mano de obra local y el valor agregado. Como contraparte a la política mencionada, el Estado se encuentra imponiendo cuotas de importación de teléfonos celulares e incrementando los aranceles de importación a los accesorios.

³⁵Brightstar, *Información de Brightstar*, 2013.

Si bien es cierto que en el país no existe la tecnología para la fabricación de piezas de equipos celulares si podemos adquirir el conocimiento para ensamblar estas piezas y en adición a la política de incentivo mencionada anteriormente se debe adherir un porcentaje de valor agregado nacional dentro del insumo de ensamblaje, es ahí donde el accesorio puede ser considerado para tal efecto.

Sistema de Distribución:

Toda empresa necesita tener claro su canal de comercialización y distribución de productos para ello necesita identificar en donde están sus clientes y como podría llegar a ellos, muchas veces de manera directa o por medio de otras empresas que lo sirvan para este efecto. Para los accesorios el canal de comercialización para llegar al cliente final son los distribuidores, que cuentan con puntos de ventas en lugares de alto tráfico de usuarios como son centros comerciales, centros especializados de tecnología y telefonía celular, cadenas retailers y en centros de atención de los operadores de telefonía. Esto se complementa con la comercialización por medio de catálogos virtuales o físicos, páginas de internet y plataformas B2C. Estas últimas tomarán más acogida conforme los clientes tomen más confianza en las transacciones digitales.

Sistema de Comunicación:

Este sistema es el más enfocado al marketing en sí, ya que su esencia principal es dar a conocer los productos o servicios que ofrece una empresa, por ello es importante dentro de la estrategia empresarial seleccionar las mejores vías de comunicación existentes o utilizar nuevas vías alternativas a fin de sensibilizar a los consumidores e inducir a la compra y posterior fidelización. En la actualidad, el mercado de accesorios está poniendo a prueba a las empresas proveedoras, por lo que la comunicación de ofertas de equipos celulares tiene como valor agregado el uso de accesorios.

En el caso de los distribuidores que cuentan puntos de venta es común el uso de

material POP utilizado en activaciones específicas, adicionalmente se generan estrategias por medio de campañas de marketing digital con el apoyo de redes sociales, blogs y páginas de búsqueda que están dando buenos resultados de retorno. Así también, la comunicación por catálogo es una nueva manera de comunicación que están utilizando las cadenas retail para dar a conocer su stock de accesorios.

Sistema de Proveedores:

En la actualidad muchas empresas cuentan con estructuras de negocio muy complejas que muchas veces repercuten en el resultado de sus operaciones, ya desde hace muchos años atrás la intermediación de servicios ha generado que las empresas puedan delegar gran parte de sus actividades a otras empresas y alivianar sus procesos.

Las empresas distribuidoras de accesorios en el mercado local por su estructura no son muy grandes por lo que el sistema de intermediación no es una figura aplicable, por el contrario se puede mencionar que los mayoristas cuentan con el servicio de intermediación mediante el análisis de demanda, distribución de mercadería “Justo a tiempo” y manejo de inventarios.

Sistema de Sentimientos:

Una empresa debe considerar dentro de su estrategia de comercialización de productos, el conocer los valores, creencias, culturas y comportamiento de los usuarios que conforman el mercado objetivo. Los usuarios que conforman el mercado de accesorios generalmente están motivados a condiciones de consumo pegados a creencias muy marcadas por nuestra cultura latinoamericana,

Sistema de Eventualidades:

Toda empresa debe considerar las posibles eventualidades que afecten al mercado y estas guardan relación con oportunidades u obstáculos que pueden ser involuntarios o provocados. Las empresas comercializadoras de accesorios que operan en el mercado

local, deben tomar en cuenta las eventualidades propias de su segmento y de su propia realidad ya que cada organización tiene sus fortalezas y debilidades que les proporcionan la información necesaria para adoptar las herramientas necesarias para afrontarlas.

- **La Caja de Herramientas de la Matriz de Madia:**

El autor nos menciona la necesidad de agregar cuatro herramientas adicionales a las ya existentes, quedando en total ocho, que son las siguientes: producto, precio, plaza, promoción, personal, proveedores, post venta y protección, estas ocho herramientas permiten a las empresas conocer de manera más clara los factores que puede controlar y tomar decisiones acertadas sobre esta información.

Producto:

En la actualidad las empresas no deben fijarse solamente en sus productos sino en los servicios que prestan y sobre todo la inclusión del valor agregado en cada uno de ellos. Trayendo este concepto a la realidad del mercado los accesorios cuentan ya muchos de ellos con un valor agregado de mayor funcionalidad que permiten a los usuarios expandir los usos de los productos que adquiere, por ejemplo los nuevos cargadores de auto cuentan ya con varios plugs de conexión que permiten cargar a teléfonos de diferentes marcas con un solo cargador incluyendo tablets y hasta computadores.

A esto se debe sumar el valor agregado de servicio atado al producto que debe añadir las empresas comercializadoras generalmente esta diferenciación se evidencia en los mayoristas formales que se encuentran en una continua búsqueda de valor agregado a sus productos.

Promoción:

De todas las herramientas de marketing, esta es la más importante ya que por medio

de ella se aborda con precisión al cliente. Esta herramienta se encuentra en constante innovación con forme al ingenio de las empresas que diseñan nuevas estrategias de promoción para sus productos. En el mercado local, la promoción de los accesorios es fundamental para dar a conocer a los clientes los productos que se encuentran en boga, por ello las empresas buscan esencialmente en internet y sus herramientas comunicacionales digitales el medio más adecuado para este efecto, adicional de campañas o activaciones específicas en lugares donde se encuentra el mercado objetivo como en centros comerciales, cines, centros especializados, etc. Generalmente en accesorios de alta calidad la promoción de productos de vanguardia viene ligada a la que se da a conocer en Estados Unidos y Europa.

Plaza:

Muchas empresas concentran sus esfuerzos solamente en promocionar o comunicar sobre sus productos y descuidan el lugar donde deben comercializarlo, toda empresa debe conocer a detalle donde se encuentran sus clientes y como llegar hacia ellos. Se podría mencionar que localmente las empresas comercializadoras de accesorios cuentan con la claridad donde se concentran sus clientes, los segmentos específicos y como llegar hacia ellos mediante los canales adecuados de comercialización.

Precio:

El concepto de precio está asociado a ofrecer y garantizar la accesibilidad a los consumidores y así también ofrecer y garantizar los beneficios que le hicieron considerar justo el cambio de su dinero por el producto sumado al valor agregado añadido al mismo. Es así como los nuevos consumidores juzgan si un producto o bien es barato o caro en función de múltiples variables entre las cuales el valor numérico es la última en considerar. Dentro del segmento informal de accesorios se puede mencionar que localmente la fijación de precios se basa exclusivamente en satisfacer la

necesidad más básica de consumo del cliente por lo que no existe un valor agregado de por medio que haga la diferenciación necesaria para determinar un valor adicional, mientras tanto en el segmento formal, la diferenciación de producto sumado al valor agregado de servicio permite que las empresas comercializadoras puedan en algo dominar los precios de comercialización de sus productos ya que estos están orientados a segmentos en donde los clientes reconocen calidad y servicio al momento de pagar un valor por su bien.

Personal:

El autor menciona que esta herramienta se ha convertido en un engranaje adicional dentro la estructura de marketing de una empresa y que obliga a establecer políticas específicas para el llamado “cliente interno” con el objetivo de integrarlo en el logro y el éxito de los productos en el mercado. Se puede mencionar que las empresas comercializadoras de accesorios no han topado este tópico detallado por el autor ya que dentro de sus estrategias de marketing no se toma en cuenta todavía al personal como parte de las estrategias de marketing.

Proveedores:

En las últimas décadas los proveedores han pasado a tener mayor importancia en la gestión de las organizaciones y en muchos de los casos forman parte del equipo, pues son pieza fundamental del abastecimiento de materia prima o productos en el tiempo, en el lugar y en el volumen requerido. Las alianzas estratégicas con los proveedores pasan a ser una ventaja competitiva dentro de una industria. Desde el punto de vista de los mayoristas locales de accesorio, estos tienen únicamente proveedores internacionales y se convierten como bien lo explica Madia en un eje fundamental para el negocio ya que el contar con el producto necesario primordialmente en el tiempo requerido es clave para el éxito de la comercialización de un accesorio, cuando un

equipo celular nuevo ha salido al mercado. Por ello muchas de las empresas mayoristas tienen alianzas de distribución con fabricantes o distribuidores de accesorios ODM.

Posventa:

Con el crecimiento del consumo en las sociedades, las empresas se dieron cuenta que la responsabilidad sobre los clientes no termina cuando se consuma la venta de su producto sino que va más allá del momento subsecuente a ella, a medida que las empresas comprendieron que tan importante es estar cerca de sus clientes en todos sus momentos de decisión de compra e incluso el tomar ventaja del mejor servicio de atención en caso de reclamo de garantías de sus productos como una oportunidad de fidelización de cliente asegurando la recompra de sus productos. Dentro del mercado de accesorios, es muy importante el posventa ya que al tratarse de periféricos relacionados a la manufactura en serie, estos pueden ser afectados en su calidad en alguno de sus procesos. En el mercado formal de accesorios este servicio es parte fundamental del valor agregado al producto y existen bajos niveles de reclamos de garantía ya que estos productos cumplen estrictas normas de calidad y son testeados directamente en el proceso de producción.

Protección:

Las empresas se acostumbraron anteriormente a crecer sin tener en cuenta la ética, sin preocuparse por la garantía de sus derechos, sin prestar atención a los derechos de las demás empresas y principalmente sin preocuparse por los derechos de sus clientes.

Desde la época de los 80, la situación cambio y las empresas se vieron obligadas a tener filtros de marketing para evitar invadir espacios de su competencia y de sus clientes, ya que sus acciones podrían llegar a afectar a otros o así mismos, es así como actualmente existen miles de procesos legales en todos los países en donde los tribunales determinan la culpabilidad de una empresa en medida de que una persona o

una organización ha sido afectada. Localmente las leyes de nuestro país no profundizan sobre este particular sin embargo si existen leyes marco que reglamentan el buen proceder de las organizaciones con el fin de tener una industria competitiva sin afecciones al mercado.

3.3 Investigación de mercado

La investigación de mercados permite la recolocación, análisis y procesamiento de información para la toma de decisiones, basados en el esquema propuesto por Malhotra (2008), a continuación se expone el diseño de investigación aplicado en el presente estudio.

3.3.1 Planteamiento del Problema

Para el diseño de la investigación se plantean dos tipos de problemas; uno referente a la decisión gerencial que debe tomar la empresa Brighthstar en correspondencia a la conveniencia de desarrollar estrategias para la fidelización de clientes, y el otro, denominado problema de investigación que se relaciona con las necesidades de información que tiene el estudio para llegar a responder el problema gerencial. A continuación se exponen los problemas planteados.

- **Problema Gerencial:** ¿Se deberá implementar estrategias de CRM o fidelización para los distribuidores de accesorios de celulares y clientes finales?
- **Problema de Investigación:** ¿Qué nivel de satisfacción en el servicio tienen los distribuidores de accesorios de celulares en la ciudad de Quito?

3.3.2 Objetivo de la Investigación

Definir el nivel de satisfacción en la prestación de servicios que brinda Brightstar a sus distribuidores de accesorios originales para celulares en la ciudad de Quito.

La investigación se desarrolló en dos fases, una exploratoria orientada a identificar los aspectos más relevantes sobre las estrategias de fidelización de clientes y la

implementación de modelos CRM en las empresas y una fase descriptiva en la que a través de la estadística se recopiló y procesó información de la población de distribuidores de accesorios para celulares y que son clientes de la empresa Mayorista Brightstar y de igual manera a los consumidores finales pertenecientes al segmento de consumo de accesorios originales con el fin de conocer su tendencia de compra.

3.3.3 Diseño Cualitativo

Tipo de estudio: Exploratorio, “apropiado cuando la gerencia está pendiente de identificar los problemas o las oportunidades potenciales de nuevos enfoques de ideas o de hipótesis relacionados con la situación”³⁶

Técnica: La técnica utilizada fueron las entrevistas a expertos.

Expertos entrevistados:

Nombre	Cargo	Experto
Oswaldo Ponce	Gerente Comercial Brightstar Ecuador	Relaciones comerciales con distribuidores
Gina Lara	Gerente Comercial LG Ecuador	Distribución de terminales
Álvaro Arias	Experto Mercado Retail	Experto en el mercado Retail
Sara León	Experta Servicio al Cliente	Experta en atención al cliente

Tabla N° 5: Grupo de expertos entrevistados

Fuente: Elaboración propia

Ejes de investigación: 1. La aplicación de un CRM; 2. la Funcionalidad; 3. Mejores Prácticas; 4. Rendimiento Esperado.

Instrumento: El instrumento utilizado en esta fase de estudio fue la entrevista a profundidad escalonada. En el Anexo N° 2 se muestra la guía de entrevista utilizada.

3.3.4 Diseño Cuantitativo

Tipo de estudio: Descriptivo, “suministra información que ayuda al gerente a seleccionar y evaluar una línea de acción”³⁷

Tipo de investigación: En esta fase se la realizó de carácter cuantitativo de tipo

³⁶Jany, L. *Investigación Integral de mercado*. 2005, Bogotá, McGraw Hill. Pág. 112

³⁷ Jany N. Op. Cit. J. 2005, pág. 113

transversal; puesto que se aplicó a la población que demanda accesorios originales por una vez y como particularidad de este estudio.

Ejes de investigación: 1. Atención al cliente; 2. Solución conflictos; 3. Procesos de gestión de las relaciones con el cliente; 4. Fidelización.

Población:

1. Distribuidores de accesorios originales para celulares que son clientes de la empresa mayorista Brightstar, que representan al menos el 60% de las ventas de dichos productos.

N°	Distribuidor
1	RR ACCESORIOS
2	ARIESTRADE
3	IMPORPAEZ
4	BETATRONIX
5	JOLIE HOGAR

Tabla N° 6: Población de DAS
Fuente: Brightstar, 2013

2. Consumidores finales de accesorios originales para celulares de la ciudad de Quito, comprendidos entre los 18 y 35 años de edad según datos publicados por el INEC (2010).

Población	Habitantes
18 - 35 años	681.757

Tabla N° 7: Población de consumidores de accesorios para celulares
Fuente: INEC, 2010

Muestreo:

1. Para la población de distribuidores de accesorios originales para celulares de la empresa Brightstar, se definió un muestreo por representatividad.
2. El tipo de muestreo aplicado para la población de consumidores finales de accesorios originales fue del tipo aleatorio simple (igual probabilidad de selección a cada elemento), utilizando la fórmula para poblaciones infinitas (superiores a 100.000 unidades) propuesta por Jany (2005).

$$n = \frac{z^2}{e^2}$$

Fórmula;

$$\frac{z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Donde;

$z = 1,96$ 95% Margen de confiabilidad
 $p = 0,5$ 50% Probabilidad a favor
 $q = 0,5$ 50% Probabilidad en contra de que el evento ocurra (1 - p)
 $e = 0,05$ 5% Error de estimación

Reemplazando se obtuvo;

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{(1,96)^2 \cdot 0,9 \cdot 0,1}{(0,05)^2} \\
 n &= \frac{0,9604}{0,0025} \\
 n &= 384 \text{ elementos}
 \end{aligned}$$

Técnica de recolección: Para ambas poblaciones se utilizó la encuesta autoadministrable, los modelos de cuestionarios se encuentran expuestos en el Anexo N° 3 y Anexo N° 4.

3.4 Análisis de los resultados de la investigación

3.4.1 Análisis de los resultados de la aplicación de entrevistas a profundidad

A continuación se exponen las principales relevancias extraídas de las entrevistas a profundidad aplicadas a los expertos, estas se derivaron de la matriz de categorización que se presenta en el Anexo N° 5.

Relevancias

- En el mercado local de Accesorios existen dos grupos de consumidores que se han diferenciado de la siguiente manera: El primer grupo, está orientado a la

calidad del producto y que no es sensible al precio del mismo. El segundo grupo, por el contrario priorizan el costo por encima del desempeño y la calidad no es considerado como un decisor de compra.

- Los distribuidores debido a su red de distribución, son la manera más fácil de llegar al cliente y son para los mayoristas una fuente de retroalimentación vital del mercado en cuanto a necesidades y tendencias.
- Los accesorios dentro de un Retail, se convierten en un instrumento de capilaridad de la marca y aumenta el tráfico de clientes en un punto de venta lo cual genera mayor ventas de producto y de otros relacionados, Por lo general las negociaciones con la cadenas retail dejan poco margen dentro de una operación y las múltiples actividades de Marketing para asegurar la comercialización de producto.
- Los Operadores, al ser quienes definen los terminales telefónicos a ser comercializados en el país son quienes inciden en la decisión de compra de al menos el 70% del mercado, al utilizar los accesorios como herramientas de fidelización de sus clientes, estos se convierten en un comprador de accesorios de alto volumen con márgenes bajos pero de costos operativos muy pequeños.
- En el mercado de accesorios local, no existe estudios que permitan medir la satisfacción de clientes, solamente existe una retroalimentación por parte de los canales de distribución en que se menciona la escases de producto relacionado a nuevos terminales y la rapidez con que los productos se convierten en obsoletos en un lapso no mayor a 6 meses. Dicho de otra manera, su satisfacción está marcada por el tipo de producto, su calidad y disponibilidad.
- Existen muy pocas empresas comercializadoras de accesorios en la actualidad que cuentan con plataformas transaccionales de comercialización como B2C y

B2B para la comercialización digital de accesorios, sin embargo ninguna de ellas posee un sistema integral de administración de clientes como un CRM que permita obtener información precisa de clientes para la toma de decisiones.

- Entre las ventajas de la aplicación de estrategias de CRM se identificaron: optimización de costos, desarrollo del branding, fidelización de clientes, toma de decisiones asertivas en cuanto a necesidades y requerimientos reales de mercado. Las desventajas a criterio de los entrevistados son el diseño incorrecto o la mala implementación de las estrategias de CRM.
- El CRM es en la actualidad, la herramienta más adecuada para la administración de clientes basada en estrategias acopladas a la realidad del giro de negocio de cada empresa. Ésta permite conocer toda la información referente a los clientes como condición financiera, cupo de crédito, márgenes, tipo de producto que compra, frecuencia de compra, garantía.
- El beneficio principal con la implementación de una estrategia CRM en empresas comercializadoras de accesorios está radicado en especial en los costos de mercado asociados a la retención de clientes con el fin de generar relaciones a largo plazo.
- La implementación tecnológica debe tener en cuenta: Data base, Ventas (Pedidos, pagos, créditos), Finanzas (Valor del cliente), Indicadores (BSC), Forecast, entre otros servidores dedicados. Deberá mantener una interfaz aplicable a computadores y dispositivos móviles, acorde al tamaño de la organización.
- La funcionalidad de un sistema CRM para las gerencias se asocia a la toma de decisiones estrategias en materia de ventas, desarrollo de nuevos canales, aumento de la tasa de recompra, cross selling, entre otras; y la medicación de

dichas acciones en tiempo real.

3.4.2 Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas a distribuidores

El procesamiento de información, tabulación e informe de investigación de los distribuidores de accesorios originales se desarrolló a partir del software SPSS y se muestra en el Anexo N° 6. Los principales hallazgos obtenidos fueron:

Eje de Atención al cliente	Respuestas
¿En el primer acercamiento realizado por Brightstar Usted recibió toda la información que necesitaba?	40% que está totalmente de acuerdo y un 60% que está de acuerdo
¿Calificaría como ágil al proceso de calificación de clientes de la empresa Brightstar?	20% neutro, 40% está en desacuerdo, 40% que está totalmente desacuerdo.
¿El portafolio Ofrecido por Brightstar se ajusta a las necesidades de Mercado?	20% totalmente de acuerdo, y un 80% que está de acuerdo.
Eje de Solución de Conflictos	Respuestas
¿Comente Ud. si se siente satisfecho con el servicio brindado por el departamento de cobranzas de la empresa Brightstar?	20% totalmente en desacuerdo, un 40% en desacuerdo, y un 40% neutro.
¿Considera Usted que los tiempos de respuesta de la empresa Brightstar en lo que respecta a solución de problemas están acordes a sus necesidades?	20% en total desacuerdo, un 40% en desacuerdo, y un 40% neutro.
En la actualidad, ¿En qué tiempo la empresa Brightstar presta una solución a problemas?	20% un mes, un 40% una semana, y un 40% dos semanas
Eje de procesos de gestión de las relaciones con el cliente	Respuestas
¿Mencione la frecuencia con la que el Mayorista Brightstar toma contacto con Ud. para conocer sus necesidades?	20% una semana, y un 80% una vez cada quince días.
¿Califica como un proceso ágil la toma de pedidos de accesorios de la empresa Brightstar?	20% neutro, un 40% ágil, y un 40% totalmente ágil.
¿Calificaría como ágil a los tiempos de respuesta desde la toma del pedido hasta la entrega del producto?	40% totalmente ágil, y un 60% ágil.
Calificaría como ágil al proceso de Post Venta de accesorios de la empresa Brightstar?	20% ágil, un 40% neutro, y un 40% lento.
Eje de fidelización	Respuestas
¿Con qué frecuencia el mayorista Brightstar le presenta a usted nuevos productos y Promociones?	20% neutro, y un 80% frecuentemente.
¿Con qué frecuencia el mayorista Brightstar le brinda capacitación y actualización de conocimiento sobre sus productos?	20% neutro, un 40% Frecuentemente, y un 40% casi nunca.

¿El mayorista de accesorios Brightstar le proporciona a usted material POP?	20% neutro, y un 80% frecuentemente.
El mayorista de accesorios Brightstar le brinda apoyo en la elaboración de actividades de Marketing?	20% frecuentemente, un 40% neutro, y un 40% casi nunca.

Tabla N° 8: Resultados de la investigación a distribuidores

Fuente: Investigación de campo

Obtenidos los resultados descriptivos, se expone el análisis de cada uno de los ejes en función de la medición de las escalas de Likert, para ello se ha utilizado el modelo de frecuencia multivariada de SPSS.

Para definir la valoración por cada eje, se han agrupado a través de SPSS las preguntas que los componen y que responden a las mismas variables de valoración de acuerdo al diseño del instrumento de investigación. A partir de la agrupación se ha identificado el valor total de escala asociado al número máximo y mínimo de respuestas que se pudieron obtener, para ellos se le ha dado un valor a cada componente de la escala de 1 a 5 puntos, siendo cinco el número asignado al puntaje máximo o más positivo de la escala y 1 al menor o más negativo. A partir de esta valoración se multiplicó las frecuencias obtenidas en cada respuesta por su equivalente en número y se obtuvo la valoración final.

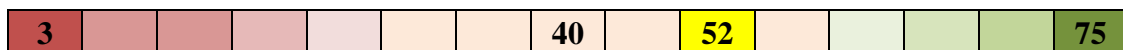
- **Valoración, interpretación y análisis del eje de atención al cliente**

Variables			Respuestas	
			Nº	Valor en la escala total
Atención al Cliente	5	Totalmente de acuerdo	3	15
	4	De acuerdo	7	28
	3	Neutro	1	3
	2	En desacuerdo	2	4
	1	Totalmente en Desacuerdo	2	2
Total			15	52

Tabla N° 9: Valoración, interpretación y análisis del eje de atención al cliente

Fuente: SPSS

La valoración de la escala fue de 52 puntos sobre un total 75 posibles, así la escala muestra el siguiente resultado:



**Totalmente en
desacuerdo**

Neutro

**Totalmente de
acuerdo**

Gráfico N° 10: Escala de valoración de la atención al cliente recibida por los Distribuidores de Brightstar
Fuente: Elaboración propia

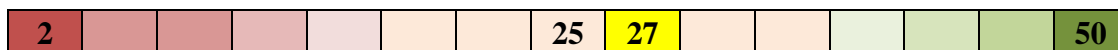
Se puede observar que el nivel de satisfacción de los distribuidores más importantes del mayorista Brightstar se ubican en un nivel cercano al medio o neutro, lo que indica que no están del todo satisfechos con la atención prestada por el mayorista de accesorios Brightstar, esto principalmente por la escasa información que reciben de la empresa, la agilidad en la calificación; puesto que, los requisitos y trámites de evaluación y aprobación son rigurosos y se extienden por largos periodos, lo que hace que estas empresas busquen solucionar sus demandas a través de otros proveedores o de la importación directa de accesorios.

- **Valoración, interpretación y análisis del eje de solución de conflictos**

Variables			Respuestas	
			Nº	Valor en la escala total
Solución de conflictos	5	Totalmente de acuerdo	0	0
	4	De acuerdo	2	8
	3	Neutro	4	12
	2	En desacuerdo	3	6
	1	Totalmente en Desacuerdo	1	1
Total			10	27

Tabla N° 10: Valoración, interpretación y análisis del eje de solución de conflictos
Fuente: SPSS

Esta valoración obtuvo un total de 27 puntos de un máximo de 50 puntos; indicando que las soluciones a los conflictos de los distribuidores propuestas por Brightstar son débiles y no contribuyen a mejorar la eficiencia comercial de estos.



**Totalmente en
desacuerdo**

Neutro

**Totalmente de
acuerdo**

Gráfico N° 11: Escala de valoración del manejo y solución de conflictos realizado de parte de la empresa Mayorista Brightstar a los Distribuidores

Fuente: Elaboración propia

Las razones que motivan esta respuesta se pueden resumir en: baja frecuencia de comunicación, poco seguimiento a los distribuidores, respuestas tardías y con limitaciones; se identifica que el promedio para la atención de un problema o conflicto es de 14,4 días, demostrando lo ineficiente del modelo actual de atención.

- **Valoración, interpretación y análisis del eje de relaciones con los clientes**

Variables			Respuestas	
			Nº	Valor en la escala total
Relaciones con el cliente	5	Totalmente ágil	4	20
	4	Ágil	6	24
	3	Neutro	3	9
	2	Lento	2	4
	1	Totalmente lento	0	0
Total			15	57

Tabla N° 11: Valoración, interpretación y análisis del eje de relaciones con el cliente

Fuente: SPSS

De una escala de 75 puntos, los principales distribuidores de accesorios para celular de la empresa Brightstar obtuvieron un 57; que según la escala se encuentra en el punto medio entre la neutralidad y el nivel más alto de la escala, tal como se muestra a continuación:



**Totalmente
lento**

Neutro

**Totalmente
ágil**

Gráfico N° 12: Escala de valoración de la eficiencia en las relaciones con el cliente realizada de parte de la empresa mayorista Brightstar a los Distribuidores

Fuente: Elaboración propia

Siendo el nivel más alto obtenido por los ejes de valoración, este resultado muestra que la aprobación de los distribuidores en materia de toma de pedido, entrega de pedidos y servicio postventa; sin embargo, es importante mencionar que no existen herramientas informáticas asociadas a la administración de las relaciones con los clientes, por el contrario, todo el seguimiento se lo realiza en periodos extensos de trabajo aunque en gran parte de las veces estos respetan los tiempos de distribución y la calidad en la entrega.

- **Valoración, interpretación y análisis del eje de fidelización**

Variables			Respuestas	Valor en la escala total
			Nº	
Fidelización	5	Muy frecuente	0	0
	4	Frecuentemente	11	44
	3	Neutro	5	15
	2	Casi nunca	4	8
	1	Nunca	0	0
Total			20	67

Tabla N° 12: Valoración, interpretación y análisis del eje de fidelización

Fuente: SPSS

El eje de fidelización de los distribuidores hacia Brightstar tiene una calificación de 67 puntos de una escala total de 100 puntos, como se muestra a continuación:



Nunca

Neutro

**Muy
Frecuente**

Gráfico N°13: Escala de valoración de la eficiencia en la fidelización de los Distribuidores de la empresa mayorista Brightstar

Fuente: Elaboración propia

La fidelización de los distribuidores de Brightstar encuentra su principal obstáculo en el reducido apoyo en materia del mercadeo de los productos que abarca los aportes limitados en publicidad, la poca frecuencia con la que reciben incentivos al canal y el escaso interés mostrado por los representantes de la empresa en los problemas que

evidencia cada distribuidor para mejorar sus ventas. Se puede afirmar que Brightstar realiza acciones que mantienen un nivel de satisfacción inferior al 75% de los resultados esperados, en tal virtud los clientes no valoran esfuerzos medianos y con poca continuidad; esto hace que evalúen el costo de cambio de proveedor y disminuyan sus pedidos pudiendo en el mediano plazo reducir sus consumos y con ello afectar el 60% de las ventas de la compañía en la línea de accionarios originales para celulares.

3.4.3 Análisis de los resultados de la aplicación de encuestas a consumidores

Al igual que la encuesta a distribuidores la información recopilada de los consumidores finales de accesorios originales se procesó a través del software SPSS, los resultados se muestran en el Anexo N° 7. Entre los principales hallazgos están:

- La tendencia de uso de accesorios para celular está presente en el 84% de la población que posee un teléfono celular.
- Las marcas de smartphones de mayor demanda en el mercado de Quito son: Samsung y Apple (Iphone) que en conjunto suman el 80% del total de consumidores; en segundo lugar se encuentra equipos de marcas como LG y Nokia que juntos abarcan cerca del 10% de respuestas.
- Los accesorios originales más demandados en orden de respuestas son: estuches, manos libres, memorias bluetooth, cargador de auto y parlantes; la mayor parte del negocio se concentra en la venta de estuches, siendo estos también los accesorios más comprados en los últimos seis meses.
- El consumidor establece que su proveedor de accesorios tiene los conocimientos suficientes en un 68,8% para explicar el funcionamiento de un accesorio.
- El valor promedio pagado por un accesorio va desde los 11 dólares a los 50 dólares, según la marca y modelo; esto se refleja en el 70,3% de la población encuestada.

- El 81% de las compras de accesorios para celulares se da en los centros comerciales, las operadoras de telefonía celular únicamente abarca el 16,1% de las compras en la población estudiada, la compra informal es incipiente solo el 5% de accesorios se compran por este medio.
- La frecuencia promedio de compra de un accesorio original oscila entre los tres y seis meses en el 68% del mercado.
- El accesorio original de preferencia para los consumidores es el estuche, seguido de lejos por el dispositivo manos libres.
- Asociando el uso del smartphone con la preferencia de consumo se puede identificar que los consumidores prefieren la utilización del internet como forma de uso del equipo, seguida de música, redes sociales, fotos, acceso a correo electrónico.
- El principal medio de comunicación por el que se enteran los consumidores sobre las ofertas de accesorios es el Internet y la Televisión.
- La disponibilidad en el mercado de accesorios originales para celular es frecuente según el estudio, lo que implica que el abastecimiento no registra mayores problemas desde la óptica del cliente final.
- El 81,5% de los encuestados se encuentra entre los 23 y 35 años, convirtiéndose en el rango de mayor consumo.
- En su mayoría los consumidores encuestados son de género masculino (64%), los ingresos promedio de la población superan los 500 dólares en adelante en el 74,7% de los casos.

3.5 Descripción de las estrategias de fidelización utilizadas en las Distribuidoras de Accesorios de Celular en Quito.

Una vez realizado el estudio al mercado de comercialización de accesorios

originales en la ciudad de Quito, se puede determinar de primera instancia que no existe información sobre estrategias de fidelización hacia las empresas distribuidoras de accesorios y esto debido a que no se aplica ninguna estrategia formal para lograr la satisfacción del cliente como tal. Ahora bien, pese a que no existen estrategias delineadas, si existen ciertas actividades de valor agregado que se transmiten durante toda la cadena de comercialización hasta llegar al cliente final con el único fin de asegurar que el cliente no devuelva su accesorio adquirido.

Las empresas mayoristas de accesorios con el objetivo de asegurar la rotación de producto y debido a que estos están sujetos a un alto nivel de obsolescencia por consecuencia del continuo lanzamiento de nuevos equipos celulares en el mercado, cuentan como valor agregado dentro de su plan de comercialización a la capacitación a distribuidores sobre el producto que comercializan, así también cuentan con financiamiento a distribuidores y cadenas retail sobre los productos adquiridos asegurando así de alguna manera recompras de producto. Por último dependiendo del tipo de accesorios, estos están sujetos a defectos de fabricación por lo que dentro de su esquema de valor agregado las empresas mayoristas de accesorios poseen procesos de Post Venta muy sencillos, principalmente en lo que respecta a la devolución o intercambio de productos no conformes sin ir más allá en lo que respecta a la satisfacción del cliente o estrategias de fidelización.

Los estudios realizados en los distribuidores demuestran que a pesar de la baja precepción de apoyo en mercadeo por parte del mayorista Brightstar, esta es la única empresa que brinda apoyo a sus canales con actividades conjuntas de Marketing que permitan incrementar la comercialización de accesorios en dichos canales.

3.6 Análisis comparativo a través de tablas de contingencia - Prueba de hipótesis

En cuanto a conclusiones relevantes sobre la compra de accesorios originales de

celular en la ciudad de Quito en la población entre los 18 y 35 años se puede resaltar los siguientes:

1. El uso de Smartphone está relacionado directamente al nivel de ingresos, en tal virtud, en la medida que los ingresos son más altos se incrementa su uso y con ello el uso de accesorios.

Tabla de contingencia

Recuento

		16. ¿Por favor indique su nivel de ingresos?			Total
		De 100USD a 500USD	De 500USD a 1000USD	De 1000USD a Más	
1. ¿Posee usted actualmente un Smartphone?	SI	79	147	97	323
	NO	18	35	8	61
Total		97	182	105	384

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,412 ^a	2	0,025
Razón de verosimilitudes	8,372	2	0,015
Asociación lineal por lineal	4,698	1	0,030
N de casos válidos	384		

Tabla N° 13: Cruce de variables uso de Smartphone vs. Ingresos

Fuente: SPSS

La aplicación de la prueba de medias Chi Cuadrado indica que la significancia es inferior a 0,05 confirmando que el ingreso condiciona la adquisición de un Smartphone.

2. Existe estricta relación entre las principales marcas de Smartphone utilizados por los consumidores y los principales accesorios demandados; a raíz de esta premisa se puede identificar si la marca influye en la selección del tipo de accesorio.

Tabla de contingencia

Recuento		3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Estuche)		Total
		SI	NO	
2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Samsung)	SI	106	16	122
	NO	157	44	201
	Total	263	60	323

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,880 ^a	1	0,009
Corrección por continuidad ^b	6,273	1	0,012
Razón de verosimilitudes	7,008	1	0,008
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	6,859	1	0,009
N de casos válidos	323		

Tabla N° 14: Cruce de variables uso de Smartphone Samsung vs. Tipo de accesorio más demandado
Fuente: SPSS

La tendencia indica que existe relación entre la marca y el tipo de accesorio que utilizan los consumidores finales, puesto que la significancia obtenida es del 0,009 inferior al 0,05, confirmando la relación. Extendiendo la prueba a la segunda marca (Iphone) de mayor adquisición por parte de los consumidores, se obtuvo una significancia para estuches del 0,027 confirmando la relación; sin embargo en el caso de manos libres la relación no se confirmó puesto que la significancia encontrada fue de 0,064 superior al rango establecido. En conclusión, la marca está en directa relación con el uso y compra de accesorios, pero dependerá de las ofertas o artículos que cada una de ellas fabrique y coloque en el mercado según el modelo, marca y aplicaciones del equipo.

Tabla de contingencia

		3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Manos Libres)		Total
		SI	NO	
2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Iphone)	SI	25	60	85
	NO	97	141	238
	Total	122	201	323

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,429 ^a	1	0,064
Corrección por continuidad ^b	2,964	1	0,085
Razón de verosimilitudes	3,511	1	0,061
Estadístico exacto de Fisher			
Asociación lineal por lineal	3,419	1	0,064
N de casos válidos	323		

Tabla N° 15: Cruce de variables uso de Smartphone Samsung vs. Tipo de accesorio más demandado
Fuente: SPSS

- 3 Existe relación directa entre la edad del consumidor y el tipo de accesorio de su preferencia

Tabla de contingencia

		14. ¿Por favor indique en que rango de edad se encuentra Usted?			Total
		De 18 a 22 años	De 23 a 27 años	De 28 a 35 años	
7. ¿Qué tipo de accesorios es de su preferencia?	Accesorio Original	44	105	78	227
	Accesorio Genérico	18	26	27	71
	Accesorio Original y Accesorio Genérico	0	16	9	25
	Total	62	147	114	323

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,554 ^a	4	0,049
Razón de verosimilitudes	14,096	4	0,007
Asociación lineal por lineal	0,864	1	0,353
N de casos válidos	323		

Tabla N° 16: Cruce de variables tipo de accesorio de preferencia vs. Rango de edad
Fuente: SPSS

En función de la prueba de medias realizada se puede identificar que existe una directa relación entre la edad y el tipo de accesorio original de preferencia, ya que la

significancia obtenida en la prueba de medias es inferior a 0,05. Según los datos expuestos, la mayor concentración de demanda de accesorios originales se encuentra en el rango de 23 a 27 años de edad, esta tendencia permite a la empresa mayorista Brightstar identificar las acciones a realizarse para consolidar la demanda, mantenerla o apostar a su crecimiento a través de acciones de mercadeo apropiadas, que incentiven al distribuidor.

- 4 Existe relación directa entre el nivel de asesoramiento recibido y el tipo de accesorio adquirido

Tabla de contingencia

		7. ¿Qué tipo de accesorios es de su preferencia?			Total
		Accesorio Original	Accesorio Genérico	Accesorio Original y Accesorio Genérico	
5. ¿Cuándo usted realizó la compra de su accesorio, el personal del punto de venta le brindo la asesoría necesaria?	Totalmente de acuerdo	116	44	8	168
	De acuerdo	60	27	9	96
	Neutro	43	0	8	51
	En desacuerdo	8	0	0	8
	Total	227	71	25	323

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,306 ^a	6	0,000
Razón de verosimilitudes	38,832	6	0,000
Asociación lineal por lineal	,444	1	0,505
N de casos válidos	323		

Tabla N° 17: Cruce de variables asesoría técnica del distribuidor y tipo de accesorio de preferencia
Fuente: SPSS

La prueba Chi cuadrado indica que la relación entre la asesoría brindada por el distribuidor y la preferencia de consumo de accesorios originales es directa, puesto que la significancia obtenida es inferior a 0,05. En tal virtud se puede concluir que, en la medida en la que un distribuidor tenga un conocimiento óptimo sobre los productos de le ofrece la empresa mayorista Brightstar este podrá satisfacer las exigencias de los consumidores finales, contribuyendo de esta manera a la fidelización de los clientes.

- 5 Existe relación entre la preferencia de accesorios y el tiempo promedio de compra de este tipo de productos.

Tabla de contingencia

		9. ¿Cada cuánto tiempo usted compra un accesorio para su teléfono celular?					Total
		1 vez al mes	1 vez cada 3 meses	1 vez cada 6 meses	1 vez al año	Nunca	
7. ¿Qué tipo de accesorios es de su preferencia?	Accesorio Original	17	80	113	17	0	227
	Accesorio Genérico	9	18	35	9	0	71
	Accesorio Original y Accesorio Genérico	0	17	0	0	8	25
	Total	26	115	148	26	8	323

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	125,230 ^a	8	0,000
Razón de verosimilitudes	84,370	8	0,000
Asociación lineal por lineal	3,561	1	0,059
N de casos válidos	323		

Tabla Nº 18: Cruce de variables tipo de accesorio de preferencia vs frecuencia de compra

Fuente: SPSS

La frecuencia de compra promedio de accesorios originales es cada seis meses; según los datos que se exponen, el tipo de accesorio es un determinante en la frecuencia de compra, así el grado de renovación de estos productos dependerá de su procedencia.

3.7 Conclusiones relacionadas a la efectividad de las estrategias de fidelización aplicadas.

Como se ha detallado en capítulos anteriores no existe una estrategia clara y definida en lo que respecta a fidelización tanto por los mayoristas a sus distribuidores como los distribuidores al cliente final; a pesar de ello, se han detectado ciertas actividades que generan valor agregado y que al final del día son identificadas como tal pero no tienen un nivel de percepción alta por parte de los clientes.

Así se puede considerar que el apoyo en la implementación de actividades de mercadeo por parte del mayorista hacia los distribuidores en la actualidad es

relativamente nula y que se debe incrementarse, para consolidar mercados con alta rentabilidad y clientes menos dispuestos a cambiar sus preferencias de inmediato (camaguros).

Los resultados de las encuestas nos demuestran que la atención al cliente es la pieza angular en el proceso de fidelización, los distribuidores no están satisfechos con la atención prestada por el mayorista, no poseen información a tiempo, no tienen respuestas oportunas por parte de su mayorista sin embargo están de acuerdo con el tiempo de respuesta en la logística y distribución de producto.

El cuadro No 13 nos demuestra que la asesoría que presta la fuerza de ventas del distribuidor al cliente final y la tendencia de consumo del mismo están directamente relacionadas por lo que en este caso la fidelización del cliente trasciende desde el mayorista hasta el cliente final. Esto nos indica que la capacitación y actualización de productos en la fuerza de ventas de los distribuidores se convierte en otra pieza clave para este efecto.

4. CAPÍTULO IV: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA BRIGHTSTAR Y SU LÍNEA DE VENTA DE ACCESORIOS PARA CELULARES

4.1 Breve Descripción de la empresa (Misión, Visión, Valores)

Brightstar fue fundada en 1997 en los Estados Unidos por su CEO Marcelo Claure de nacionalidad Boliviana, es una empresa creada para satisfacer las necesidades del mercado global de las telecomunicaciones, su eje de negocio está enfocado en el centro del ecosistema de la industria inalámbrica, con lo cual se convierte en el mayor Mayorista de valor agregado en el mundo, optimizando la cadena de suministro de los Operadores, Retailers y fabricantes líderes a nivel mundial. Sus operaciones están basadas en más 125 países con una llegada a más de 150.000 Puntos de Venta.³⁸

La posición estratégica en la industria le permite desarrollar soluciones innovadoras a sus clientes soportada en su liderazgo, conocimiento del negocio, y capacidad financiera brindando soluciones hechas a la medida de cada necesidad con un extenso portafolio de productos y servicios.

Brightstar, inicia sus operaciones en Ecuador en el año 2003 con los 2 principales clientes, Claro y Movistar brindando servicios de logística, distribución, bodegaje y embalaje de terminales móviles. En la actualidad su portafolio de servicios se concentra en la gestión de terminales, abastecimiento estratégico e inteligencia de mercado, distribución, gestión de inventarios, logística inversa y reparación de equipos.³⁹

4.1.1 Direccionamiento estratégico

- **Misión**

Asistir a nuestros socios a nivel mundial en dinamizar sus operaciones base, proporcionándoles los servicios más innovadores y rentables de la cadena de

³⁸ Brightstar, *Información de Brightstar*. Obtenido de <http://brightstarcorp.com.ec/>, 2013.

³⁹ *Ibíd.*, Brightstar, 2013.

suministros de la industria de las telecomunicaciones inalámbricas.

- **Visión**

Se líder en la generación de demanda en distribución y servicios a la cadena de valor en la convergente industria de las telecomunicaciones.

- **Valores**

Compromiso: Identificación con Brightstar que se manifiesta con trabajo permanente, continuo con calidad y entrega necesarias para alcanzar nuestros objetivos

Visión estratégica: Señalar el norte anticipándose a los hechos para cumplir exitosamente los objetivos de largo plazo para asegurar la permanencia en el tiempo, analizando la compañía a nivel interno y tomando en cuenta las oportunidades del mercado.

Integridad: Ser consistente entre lo que se dice y se hace, superponer los valores y la ética por sobre los intereses y actuar acorde a los valores éticos, morales y normas establecidas.

Orientación al Mercado y Cliente: Conocer y actuar en base a sus necesidades y requerimientos para poder satisfacerlos, retribuir su confianza con respuestas más ágiles e innovadoras, entregando valor agregado a cada paso con tecnología de alto nivel.

Liderazgo: Dirigir, formar, guiar y motivar a las personas, manteniendo su espíritu y mentes firmes y claras.

Nuestra Gente: Buscamos el bienestar de nuestra gente y estamos seguros que son el motor que nos permite cumplir nuestras metas comerciales, operacionales, financieras y corporativas que garantizan nuestra permanencia en el tiempo.

Trabajo en equipo: Fortaleza que permite a las personas sumar sus habilidades de manera colaborativa con actitud positiva y con un alto grado de involucramiento para

alcanzar metas y objetivos comunes.

4.2 Análisis de la cadena de valor de Brightstar

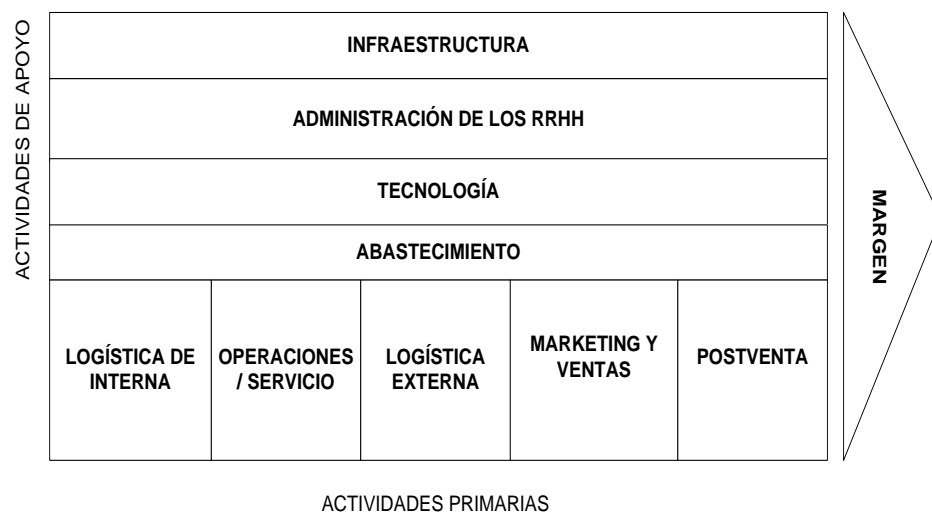


Gráfico N° 14: Cadena de Valor

Fuente: Porter, M., *Estrategia Competitiva*, 2014, México, CECSA.

4.2.1 Actividades Primarias

- **Logística Interna**

Brightstar con su casa matriz en Miami es quien gestiona para Latinoamérica la relación con los fabricantes de accesorios originales, los mismos que proponen un portafolio de accesorios para dispositivos móviles basado en la tendencia de cada mercado y en el roadmap presentado por los fabricantes de estos dispositivos, este portafolio es presentado a los gerentes comerciales de cada país en una reunión trimestral para que seleccionen el portafolio final de la región.

Una vez definido el portafolio regional de accesorios, Brightstar Ecuador realiza un análisis de dispositivos móviles a ser vendidos en el país y de los que mantienen niveles altos de ventas en los últimos 3 meses. Una vez realizado esta actividad, se realiza un proceso de proyección de demanda para determinar la demanda de accesorios; con esta información, se define la cantidad del pedido que se solicitará a la casa matriz que es quien centraliza y almacena las órdenes de compra de toda Latinoamérica. A partir de

la información generada, el área comercial determina los tiempos y cantidades de producto a despachar, para en lo posterior encargar al departamento de logística interna este proceso, que culmina con los trámites necesarios para que el producto llegue a las bodegas de Brightstar en los tiempos estipulados.

Entregado el producto por parte del fabricante en las bodegas de Brightstar Corporation, este notifica a su subsidiaria en Ecuador sobre disponibilidad de producto y se inicia el proceso de importación en la que se coordina la forma de envío, los gastos a incurrir, los aranceles a pagar, el proceso de desaduanización y el transporte de producto a las bodegas centrales de Brightstar Ecuador en Quito.

El producto ya en Ecuador es clasificado, categorizado, etiquetado y almacenado bajo procesos definidos y según su categoría y tipo. Adicionalmente se realiza un proceso aleatorio de control de calidad antes de ponerlo a disposición comercial. Posterior el departamento de inventarios emite un informe al área comercial en el que indica la disponibilidad de producto para la posterior emisión de órdenes de despacho según las solicitudes de los clientes.

- **Operación**

Actualmente Brightstar Ecuador en calidad de mayorista de accesorios tiene tres tipos de clientes y son clasificados en función del tipo de contrato o volumen de compra en: Operadores, que son las empresas de telefonía celular que operan actualmente en el país y que también se les brinda otro tipo de servicios como logística, almacenaje, entre otros. Retailers, estos clientes son las principales cadenas comercializadoras de tecnología, medicina, tiendas departamentales, electrodomésticos y línea blanca del país que cuenta con varios puntos de venta en las principales ciudades y en los más grandes centros comerciales del país. Por último los Distribuidores, que son pequeñas empresas que compran producto para atender la demanda de sus clientes en islas de centros

comerciales pequeños o para redistribuirlo en provincias.

Operadores	Retailers	Distribuidores
Conecel	Farcomed	RR Accesorios
Telefónica	Supermaxi	Ariestrade Acc
CNT	Creditos Económicos	Imporpaez
	Icesa	Jolie Hogar
	Inteleq	Cybercell
	Comandato	Lidenar
	Super Paco	Betatronix
	Call&Buy	Otros...
	Comandato	
	Sukasa	
	Otros...	

Tabla N° 19: Información clientes Brightstar

Fuente: Brightstar, 2013

De igual manera, Brightstar al ser un mayorista con un brazo financiero muy fuerte está en la capacidad de generar líneas de crédito a los clientes, estas líneas son otorgadas en función de un análisis crediticio financiero y de negocio con lo cual se convierte en un valor agregado para sus clientes. En el cuadro detallado a continuación se puede observar porcentualmente el aporte por tipo de cliente en las ventas realizadas en accesorios en los años 2011 y 2012 por la empresa Brightstar, de un total de \$ 2.539.096,22 USD.

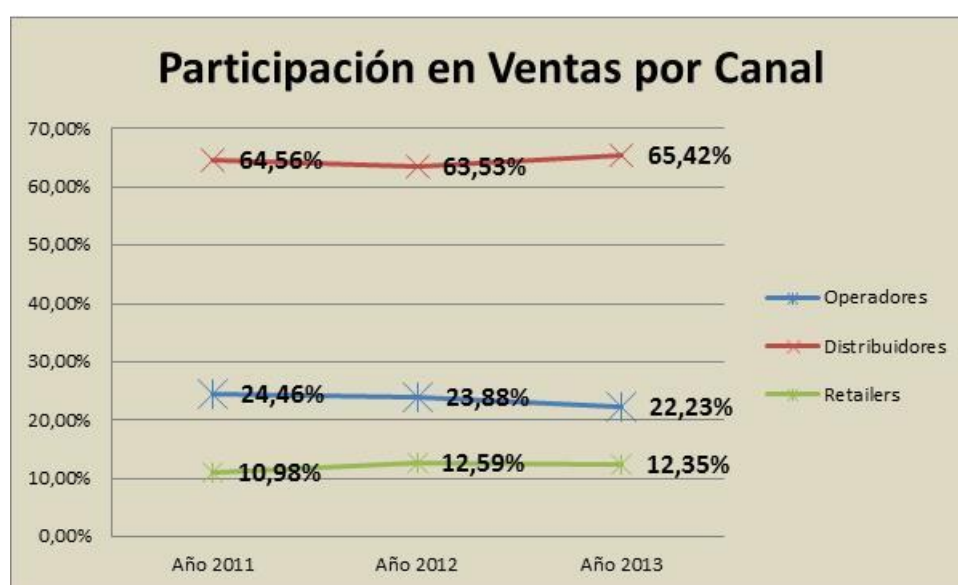


Gráfico N°15: Participación de clientes Brightstar

Fuente: Brightstar, 2013

PARTICIPACION EN VENTAS TODOS LOS CANALES			
Cientes	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Operadores	24,46%	23,88%	22,23%
Distribuidores	64,56%	63,53%	65,42%
Retailers	10,98%	12,59%	12,35%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla N° 20: Participación de clientes Brightstar
Fuente: Brightstar, 2013

- **Logística de Salida**

Con la estructura de clientes definida anteriormente, Brightstar asigna la prioridad de despachos y entregas en función de los compromisos comerciales adquiridos anteriormente, para el caso de los Operadores en la mayoría de los casos se generan previamente ordenes de producción y ensamble con equipos celulares ya que gran parte de las negociaciones con estos clientes son para la entrega del producto en bundles o kits promocionales.

El área comercial contacta al cliente y comunica la entrega entre 24 y 48 horas posteriores a la confirmación del cliente. La bodega prepara el pedido, el mismo que es un proceso general para todos los clientes sin distinción alguna y es entregado a un Courier contratado previamente para el transporte del producto a su destino final.

Marketing y ventas

Brightstar como mayorista de accesorios originales tiene una estructura comercial conformada por un gerente comercial que se encarga de atender a los canales de venta actuales y generar nuevos negocios orientado primordialmente en generar valor agregado con propuestas innovadoras que se ajustan a las necesidades del cliente y acordes a las tendencias tecnológicas del momento y los dispositivos periféricos disponibles para el mercado. Al ser el modelo de negocio mayorista que no atiende al cliente final, Brightstar no tiene estipulado un presupuesto de marketing ya que la mayoría de las negociaciones son ventas puntuales, como valor agregado a sus

Distribuidores presta un servicio de capacitación a sus fuerzas ventas con el propósito de que los accesorios además de ser vendidos de manera correcta estos promuevan la venta de otros artículos e incrementen la rentabilidad de sus negocios.

En ciertos casos bajo requerimientos del cliente se realiza alianzas en conjunto con el fabricante para la personalización o realización de activaciones de producto en centros de atención al cliente o comunicación de kits promocionales, en estos casos el fabricante es quien proporciona el presupuesto y Brightstar ejecuta las actividades como un valor agregado al cliente pero como un servicio con valor para el fabricante.

- **Post Venta**

Brightstar accesorios cuenta con una política de Post Venta definida que permite ofrecer a sus distribuidores además de las propuestas de valor descritas anteriormente un valor sustancial con el afán de que estos puedan transmitirlo al cliente final e incrementar su satisfacción, es así como el Post Venta es un pilar importante para atender los casos de accesorios en mal estado por defectos de fábrica, para ellos cuenta principalmente con garantía del fabricante, esta garantía es limitada de 3 meses posterior a la compra del cliente final y sujeta a revisión previa, ya que estos artículos están expuestos a mala manipulación del cliente. En el caso de presentarse un caso de garantía el cliente final deberá acudir al lugar donde compró su accesorio con la factura original y entregar el accesorio al punto de venta, este envía el artículo a las oficinas de Brightstar para la revisión técnica, en el caso de aplicar garantía se comunica y aplica una nota de crédito al punto de venta y autoriza la entrega de un accesorio nuevo y de las mismas características al cliente final. Este proceso de garantía se lo realiza en un tiempo máximo de 5 días contados a partir de la entrega del accesorio en el punto de venta hasta la entrega de un nuevo accesorio al cliente final.

4.2.2 Actividades de Apoyo

- **Infraestructura**

Brightstar Ecuador cuenta en la actualidad con dos centros de distribución ubicados en Quito y en Guayaquil con un área total de 1520 metros cuadrados de oficinas, 4947 metros cuadrados de bodega con capacidad de almacenamiento 1670 posiciones/pallets, 60k unidades de recepción, 45k unidades de producción, 50k unidades de despacho por turnos de 8 horas. Cuenta con una red de distribución capaz de alcanzar hasta 484 puntos de venta en todo el territorio nacional incluido la región insular, durante los últimos 6 años de operación los índices de calidad indican que se han cumplido con el 100% de órdenes, con entrega a tiempo y sin novedades superiores al 98%.

- **Administración y Recursos Humanos**

Brightstar Ecuador, cuenta con procesos administrativos y de recursos humanos delineados por su casa matriz Brightstar Corporation, la misma que define los perfiles de las personas que ocuparán cada cargo operativo, administrativo o gerencial y son quienes ejecuten las actividades propias del giro de negocio. El área de accesorios cuenta actualmente con personal exclusivo en todas las áreas que intervienen en el proceso de comercialización, esto es, tesorería, facturación, bodega, call center y ventas.

- **Tecnología**

La empresa cuenta con el ERP Microsoft Dynamics SL que le permite administrar de manera electrónica todos los recursos de la empresa y gestionar de manera óptima el proceso de producción y despacho, además cuenta con varios sistemas informáticos que le permiten generar la inteligencia de abastecimiento controlando los puntos de venta de los clientes, además de ser gestores de tomas de pedidos como portales B2B y B2C, todos estos sistemas son controlados y administrados por un departamento especializado de IT propio de la empresa con soporte directo de la casa matriz como de los fabricantes

de los sistemas mencionados.

- **Compras**

Las compras cuentan con un departamento específico que se encarga de satisfacer las necesidades internas de la empresa en lo que respecta a insumos, materia prima, materiales de oficinas, entre otros. Estos requerimientos cumplen estándares de calidad y de tiempo definidos previamente por los gerentes de cada área de acuerdo a sus necesidades y son canalizados por medio de un sistema informático que permite realizar un seguimiento adecuado de cada orden, generalmente este departamento trabaja en coordinación con el gerente comercial de accesorios y los gerentes de producción y bodega con el fin de contar con todo lo necesario al momento de realizar los kits promocionales de teléfonos y accesorios.

4.3 Descripción de la línea de venta de accesorios originales para celular (Tendencias y Volúmenes).

El mercado mundial de accesorios converge alrededor del ecosistema inalámbrico en donde las tendencias están marcadas por la innovación y desarrollo de nuevas aplicaciones en las que la evolución tanto de software como de hardware aportan a los equipos celulares una mayor capacidad de transmisión y procesamiento de datos, imágenes y multimedia que permiten a los usuarios explotar de mejor manera las funcionalidades los equipos, de esta manera los fabricantes de equipos generan cada vez mayores necesidades de conectividad inalámbrica, alta demanda de comunicación vía internet por medio de redes sociales y nuevas y mejores maneras de entretenimiento enfocados principalmente en la cotidianidad de los usuarios.

Es así como, la empresa consultora Juniper Research que es una de las principales firmas de analistas en el sector inalámbrico, publicó el 11 de septiembre del 2013 un informe en su página web en el que pronostica un ingreso que superará los 23 mil

millones de dólares para el año 2018 para el mercado mundial de accesorios, en donde los accesorios destinados a salud, cuidado del estado físico, y electrónica de consumo marcarán la tendencia en los próximos 5 años siendo este último el de mayor crecimiento, el éxito de este segmento dependerá de la capacidad de las empresas en desarrollar dispositivos que sobrepasen la imaginación de los usuarios como gafas y relojes inteligentes que permitan extender las funcionalidades de sus teléfonos celulares.⁴⁰

Latinoamérica vive una realidad similar con una brecha marcada por la limitación de acceso a tecnología de última generación que retrasa el ingreso de accesorios al país. Por lo general tras el lanzamiento de accesorios categorizados como básicos para un nuevo equipo celular en el mercado de Norte América o Europa, estos demoran entre tres y seis meses en ser introducidos a mercados locales debido principalmente a que los fabricantes priorizan los mercados de alto consumo y seguido a ellos el mercado latinoamericano.

En un estudio realizado por Brightstar Corporation se estima que el mercado latinoamericano de accesorios en el año 2012 obtuvo ventas de 1.6 billones de dólares en donde los usuarios de Smartphones poseen al menos 2.5 accesorios por equipo y más de 5 accesorios por cada Tablet, de los cuales el 50% de ellos demandan accesorios para proteger sus equipos como estuches o skins robustos que brindan seguridad ante caídas o raspones. Gráfico No 14.

⁴⁰ Juni, Press Release: *App-enabled Smart Wireless Accessories to Generate Hardware & Service Revenues of Over \$23 Billion by 2018*, (2014), Tomado de: <http://www.juniperresearch.com/viewpressrelease.php?pr=398>.



Gráfico N° 16: Mercado Accesorios Latinoamérica 2012
Fuente: Brightstar, 2013

Como se detalla en el grafico No 3, el mercado local refleja similar condición al mencionado regionalmente por el estudio realizado en Latinoamérica, los accesorios de mayor demanda son los estuches y skins que entre los dos productos suman el 41.71% del total de accesorios vendidos, seguido por cargadores con el 18.98% y bluetooths con el 15.27%. Estos valores nos demuestran porcentualmente el TAM (Tamaño del mercado local que para el año 2013) que se estimó en más de 22 millones de dólares.

A mediados del año 2013 ya inició la introducción en nuestro país de accesorios especializados para smartphones y tablets como smartwatch's (relojes inteligentes) y bluetooths de mandos a distancia orientados a incrementar y medir el rendimiento deportivo enfocados a un segmento específico muy importante de alto crecimiento a nivel mundial, los próximos años se espera que la comercialización de estos periféricos incremente en al menos un 15% anual.

4.4 Características de los clientes de la empresa Brightstar

La comercialización de accesorios de alta calidad para Smartphones en la ciudad de Quito, ha presentado en los últimos años poca oferta por parte de los comercializadores locales, por ello como se ha mencionado anteriormente, la división de accesorios de la empresa Brightstar se ha enfocado en este nicho específico. En el estudio realizado del mercado local, el gráfico No 3 muestra que en la actualidad los accesorios OEM y ODM juntos suman el 53% de participación y los accesorios genéricos alcanzan el 47% de participación de mercado, bajo este análisis se puede concluir que dentro del nicho de mercado de accesorios para Smartphones, las necesidades de los clientes que consumen estos equipos celulares están orientado principalmente al consumo de accesorios originales y esto ha sido corroborado en la investigación realizada al cliente final de este nicho de mercado y que se expone en el capítulo 3.4.3 del presente documento. Bajo estas condiciones, el segmento de accesorios originales para Smartphones está constituido en su mayoría por accesorios de alta calidad en donde la empresa Brightstar basa su estrategia de operación en este nicho conformándose así como el primer mayorista de accesorios originales en el país, logrando alcanzar a la actualidad varios clientes que están conformados de la siguiente manera:

1. Distribuidores, en donde existe tres subdivisiones; AAA para los Distribuidores Grandes, AA para los Distribuidores Medianos y A para Distribuidores pequeños. Cabe recalcar que la denominación asignada a estos distribuidores es en función a las ventas realizadas por la empresa Brightstar a cada uno de ellos.
2. Canal Operadores en donde están contemplados Claro, Movistar y CNT.
3. Retailers.

Dentro de las ventas reportadas únicamente por la división de accesorios de la empresa mayorista en los últimos tres años podemos observar que los Distribuidores

presentan un aporte superior al 60% siendo así el canal más importante de ingresos en el periodo mencionado, seguido de los Operadores con un promedio de 23% y por último los Retailers con un promedio del 12% de aporte tal como lo indica la tabla No 21.

VENTAS TOTALES TODOS LOS CANALES						
Clientes	Ventas 2013	%	Ventas 2012	%	Ventas 2011	%
Operadores	\$ 172.431	22,23%	\$ 164.985	23,88%	\$ 146.975	24,46%
Sumatoria DAS	\$ 507.519	65,42%	\$ 438.960	63,53%	\$ 387.984	64,56%
Distribuidores AAA	\$ 314.694	40,57%	\$ 269.217	38,96%	\$ 235.876	39,25%
Distribuidores AA	\$ 116.971	15,08%	\$ 99.763	14,44%	\$ 89.765	14,94%
Distribuidores A	\$ 75.854	9,78%	\$ 69.980	10,13%	\$ 62.343	10,37%
Retailers	\$ 95.826	12,35%	\$ 86.982	12,59%	\$ 65.987	10,98%
TOTAL	\$ 775.776	100,00%	\$ 690.927	100%	\$ 600.946	100%

Tabla N° 21: Ventas totales todos los canales
Fuente: Brightstar, 2013

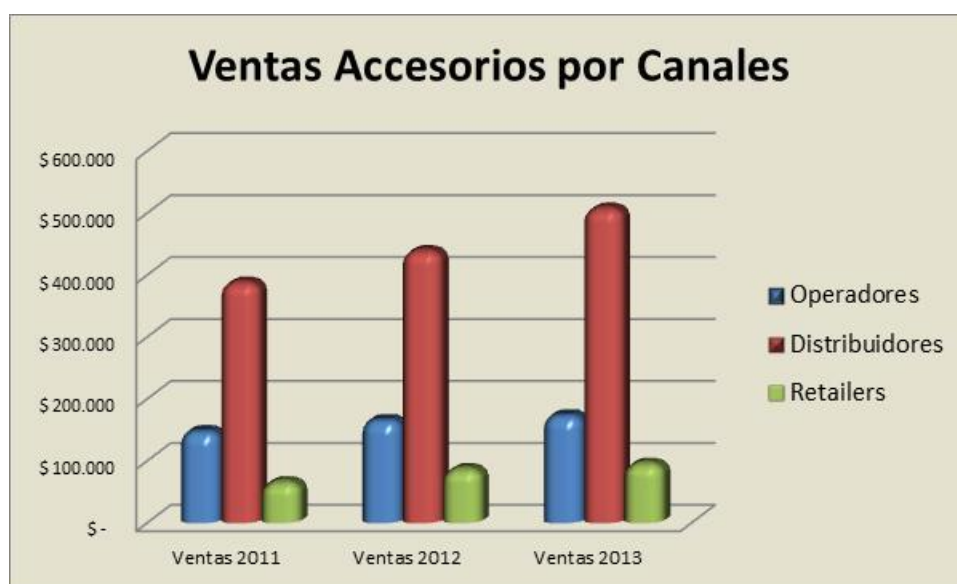


Gráfico N° 17: Ventas Accesorios por Canales
Fuente: Brightstar, 2013

Durante los años 2011 a 2013 los ingresos por ventas en todos los canales, presentó un crecimiento sostenido que refleja el comportamiento de cada uno de ellos en donde nos permite apreciar de mejor manera cual es su realidad y a cual la empresa está poniendo más atención.

Tal como se lo ha mencionado durante el presente estudio, los Operadores de telefonía celular conforman un ingreso importante para la empresa Brightstar sin

embargo estos no aportan con el mayor porcentaje de las ventas y además demandan accesorios específicos para kits o promociones puntuales con equipos lo que limita a que sean negocios específicos y poco recurrentes, las ventas para estos clientes crecieron en un promedio del 8% entre los años de estudio presentando un decremento de 7,74 puntos porcentuales en el año 2013.

En lo que refiere a los Distribuidores en el año 2012 creció en un 13,14% y para el 2013 en 15,62% logrando así mejorar año a año el ingreso de este segmento, en la tabla No. 22 podemos revisar a detalle que dentro de los distribuidores los clientes AAA son quienes representan el grupo de clientes más importantes para la empresa con casi el 40% del total de todo el ingreso por ello son considerados como piezas claves para la operación

Por último el canal Retailer se ha convertido en un segmento de importante crecimiento para la empresa y que debido a las tendencias de mercado y a los criterios de expertos este canal se convertirá a futuro en uno de los de mayor proyección en los próximos años, en la tabla No. 22 demuestra un crecimiento importante del 31,82% en el año 2012 llegando a superar en dólares al crecimiento del aporte de los Operadores en el mismo año.

CRECIMIENTO TOTALES TODOS LOS CANALES				
Cientes	2011-2012 USD	2011-2012 %	2012-2013 USD	2012-2013 %
Operadores	\$ 18.010	12,25%	\$ 7.446	4,51%
Sumatoria DAS	\$ 50.976	13,14%	\$ 68.559	15,62%
Distribuidores AAA	\$ 33.341	14,13%	\$ 45.477	16,89%
Distribuidores AA	\$ 9.998	11,14%	\$ 17.208	17,25%
Distribuidores A	\$ 7.637	12,25%	\$ 5.874	8,39%
Retailers	\$ 20.995	31,82%	\$ 8.844	10,17%
Total	\$ 140.957	23,46%	\$ 84.849	12,28%

Tabla N° 22: Crecimientos totales todos los canales
Fuente: Brightstar, 2013

Partiendo de los datos reportados por la empresa y en base al interés de la misma en lo

que refiere a los clientes de mayor importancia, en la tabla No 23, se ha evaluado el comportamiento en ventas de las tres categorías de distribuidores obteniendo los siguientes resultados:

VENTAS POR DISTRIBUIDORES						
Cientes	Ventas 2013	%	ventas 2012	%	ventas 2011	%
Distribuidores AAA	\$ 314.694	62,01%	\$ 269.217	61,33%	\$ 235.876	60,80%
Distribuidores AA	\$ 116.971	23,05%	\$ 99.763	22,73%	\$ 89.765	23,14%
Distribuidores A	\$ 75.854	14,95%	\$ 69.980	15,94%	\$ 62.343	16,07%
Total	\$ 507.519	100,00%	\$ 438.960	100,00%	\$ 387.984	100,00%

Tabla N° 23: Ventas por Distribuidores

Fuente: Brightstar, 2013

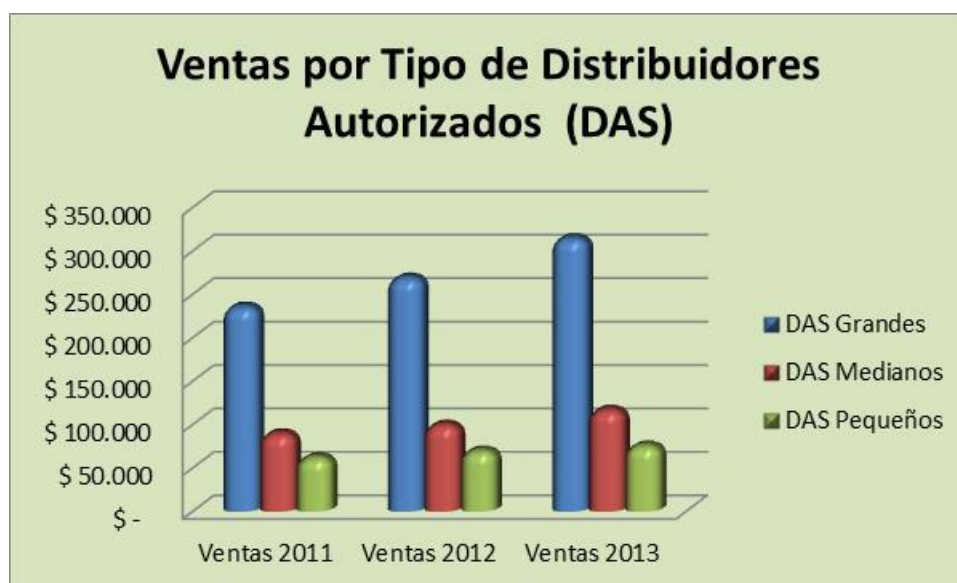


Gráfico N° 18: Ventas por Tipo de Distribuidores

Fuente: Brightstar, 2013

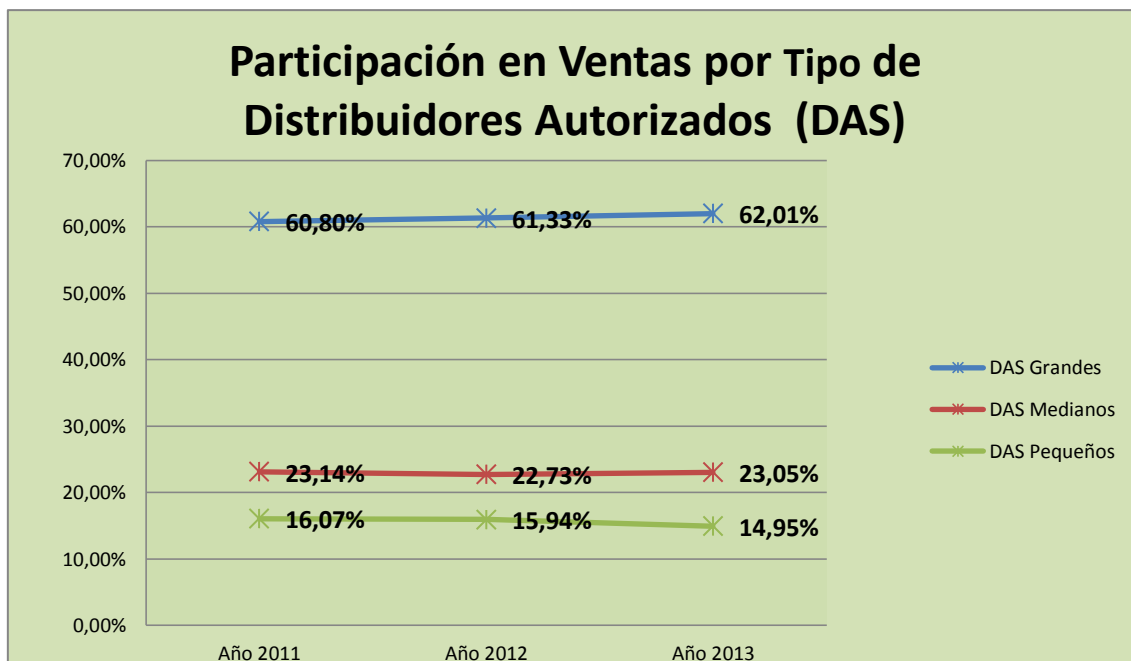


Gráfico N° 19: Participación en Ventas por Tipo de Distribuidores
Fuente: Brightstar, 2013

Para el siguiente estudio se ha tomado en cuenta a los clientes AAA reportados por la empresa Brightstar, debido a que este segmento es el de mayor interés por el aporte que representa al negocio de accesorios para la organización. Los distribuidores asignados a este segmento han sido consultados en las encuestas realizadas con el fin de medir su nivel de satisfacción del servicio prestado y son la base primordial de retroalimentación para la propuesta de mejora a la operación.

Debido a la sensibilidad de esta información, los datos que se presentan a continuación son una aproximación a los datos reales sin que estos alteren significativamente la realidad o que afecten al estudio realizado.

Visualizando el comportamiento de los clientes mencionados, estos presentan un crecimiento superior al 15% en los años de estudio, llegando a mejorar el ingreso en \$78.818 USD siendo el segmento dentro de los distribuidores con mejor rendimiento con el 65,41%.

CRECIMIENTO TOTALES TODOS LOS CANALES				
Cientes	2011-2012 USD	2011-2013 %	2012-2013 USD	2012-2013 %
Distribuidores AAA	\$ 33.341	14,13%	\$ 45.477	16,89%
Distribuidores AA	\$ 9.998	11,14%	\$ 17.208	17,25%
Distribuidores A	\$ 7.637	12,25%	\$ 5.874	8,39%
Total	\$ 50.976	13,14%	\$ 68.559	15,62%

Tabla N° 24: Crecimiento Totales todos los canales
Fuente: Brightstar, 2013

4.5 Análisis FODA

Tomando en cuenta el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz de Marketing Madia, el análisis de las encuestas realizadas a Distribuidores y el análisis de las variables relacionadas, podemos determinar el real FODA de la empresa Brightstar en su división específica de accesorios. Es así como tenemos los siguientes Resultados:

Fortalezas:

- F1: La empresa Brightstar cuenta con un fuerte brazo financiero que le permite realizar inversiones a largo plazo.
- F2: Posee la representación de las marcas más importantes de accesorios.
- F3: Cuenta con la representación de fabricantes de equipos celulares con lo cual tiene información de primera mano de los celulares que se lanzarán al mercado.
- F4: Cuenta dentro de su cartera de clientes a los tres operadores locales de telefonía celular y con los cuales tiene excelentes relaciones comerciales lo que le permite estar en el centro del ecosistema del mercado.
- F5: Dentro de los mayoristas locales es el más grande y con mayor credibilidad pues lleva 10 años de experiencia en el mercado.
- F6: Cuenta con 10 años de experiencia en importaciones, almacenamiento y distribución de accesorios

- F7: Por ser el mayor importador y distribuidor de equipos de telefonía celular cuenta con importantes canales de comercialización como Operadores, Distribuidores y Cadenas retail.

Oportunidades:

- O1: El Estado Ecuatoriano se encuentra en un plan de regularizar las importaciones de Dispositivos celulares y accesorios.
- O2: El estado incentivará la producción nacional de tecnología lo que permitirá que el accesorio forme parte del valor agregado nacional para lo cual Brightstar ya se encuentra en el análisis de oportunidad.
- O3: El mercado presenta un incremento a nivel regional en la tendencia de compra de Smartphones para los próximos 5 años, localmente los consumidores que se encuentran en las edades de 18 a 35 años comprarán mayor cantidad de smartphones y por ende requerirán de accesorios para sus equipos.
- O4: A nivel mundial existe un auge en el consumo de accesorios especializados, lo cual pronostica un mercado dinámico con incremento en ventas para los próximos años.
- O5: La sociedad ecuatoriana esta cada vez más haciendo conciencia de la salud y el deporte por lo que demandan de accesorios que permitan medir su rendimiento físico.

Debilidades:

- D1: No cuenta con una estructura de servicio al cliente adecuado.
- D2: El análisis de abastecimiento no es el adecuado para el tipo de productos que maneja pues no cuenta con el producto adecuado en el tiempo adecuado y en las cantidades adecuadas pues en muchas ocasiones el producto tiene

niveles de obsolescencia muy altos.

- D3: No cuenta con una estrategia definida de fidelización de cliente.
- D4: Su proceso de evaluación, calificación y apertura línea de crédito de clientes es muy extenso lo cual desincentiva al cliente en la compra a largo plazo.
- D5: Los tiempos de respuesta en la solución de conflictos son muy extensos.
- D6: El canal de comunicación de la empresa hacia los clientes es muy pobre lo cual dificulta la relación con cada uno de ellos
- D7: La empresa no tiene estructurado una campaña de capacitación o actualización de productos a la fuerza de ventas de sus clientes.
- D8: La empresa no cuenta con un presupuesto de Marketing para la realización de actividades programadas con sus clientes.

Amenazas:

- A1: La proliferación de accesorios genéricos de mala calidad hace que los clientes puedan tomar a estos productos como una opción de compra.
- A2: El incremento del contrabando de accesorios provoca que los proveedores ilegales ofrezcan producto si bien es cierto en pequeñas cantidades pero a costos bajos debido a que estos accesorios no pagaron aranceles al ser internados al país.
- A3: Los grandes distribuidores y cadenas Retail se encuentran en constante búsqueda de alcanzar un mayor margen en sus operaciones, por ello mucho de ellos analizan la opción de importar accesorios directamente para evitar la intermediación del mayorista.

5. CAPÍTULO IV: DESARROLLO DEL MODELO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES APLICADO A LA EMPRESA BRIGHTSTAR

La empresa Brightstar, líder en la comercialización de equipos y accesorios; ha evidenciado sustanciales conflictos en materia del relacionamiento con sus distribuidores, según la investigación primaria, la percepción sobre el servicio y atención tiene una calificación media con un nivel de satisfacción promedio que impacta sustancialmente en el desarrollo de los clientes. En el presente capítulo se abordan un conjunto de estrategias orientadas a proponer un modelo de fidelización para estos intermediarios.

Como se pudo apreciar en las entrevistas a expertos, el proceso de planeación y ejecución de una estrategia de fidelización para empresas comerciales conexas al sector de telecomunicaciones, debe considerar tanto aspectos operacionales como tecnológicos, que asociados crean una estrategia de administración de las relaciones con los clientes que consolidarán un proceso de crecimiento, mantenimiento o desarrollo de cada individualidad identificada en clientes o distribuidores.

Los esfuerzos aislados no conseguirán una solución integral a los problemas de servicio para Brightstar y por ende mantendrán el nivel actual de ventas en estos canales resignando rentabilidad y permitiendo que los competidores directos obtengan esa porción de mercado.

Citando a Lamb, McDaniels, Hair (2011), crear un modelo de administración de las relaciones con los clientes, para el caso distribuidores, se compone de diferentes pasos, como: Identificar las relaciones con los clientes, comprender las interacciones con ellos, capturar los datos según las interacciones, almacenar e integrar los datos utilizando tecnologías de la información, identificar a los mejores clientes y finalmente apalancarse en ellos para el cumplimiento de los objetivos de fidelización y la

satisfacción de las metas financieras de la compañía.

5.1 Categorización de los clientes

El primer paso fundamental antes de establecer el modelo de fidelización es establecer una categorización de clientes, para ello se calcula el índice RMF (siglas en inglés) o Valor monetario, Frecuencia y Actualidad. Esta medición se basa en función de los registros de ventas, datos de la empresa y aspectos asociados a la matriz de Madia presentada en el capítulo anterior. La fórmula para su cálculo es:

$$RMF = pValor\ monetario + pFrecuencia + pActualidad \quad (1)$$

La categorización permite identificar segmentos de clientes con características similares relacionadas con los componentes del índice RMF, esto facilitará el desarrollo del modelo y la decisión sobre las estrategias a implementar a cada uno de los distribuidores.

En el Anexo N° 8, se expone los componentes de la fórmula del índice RMF para el total de 37 distribuidores identificados dentro de la cartera de clientes del departamento de accesorios de Brightstar; la tabla siguiente muestra un extracto del anexo, que muestra cada parte del índice.

	Frecuencia y última compra	Valor monetario (R)	Frecuencia (F)	Actualidad # de mes (M)
1	RR Accesorios	\$ 79.114	24	12
2	Ariestrade Acc	\$ 109.010	36	12
3	Imporpaez	\$ 62.404	24	12
4	Jolie Hogar	\$ 36.095	12	12
5	Betatronix	\$ 28.071	12	11
38	Esteban Ruiz	\$ 779	2	7
	Total	\$ 507.519	-	-

Tabla N° 25: Componentes del índice RMF de acuerdo
Fuente: Anexo N° 7

Los componentes se han valorado en función de su participación respecto del rango más alto; así, para el caso de las ventas se ubicó al distribuidor con mayor volumen de ventas (Ariestrade Acc con \$109.010 dólares por año), en el caso de la frecuencia fue el mismo distribuidor con un total de 36 compras al año, y para la actualidad se tomó en consideración los meses expresados con una escala ordinal, siendo enero equivalente a 1 y diciembre a 12. El objetivo de esta valoración es identificar un valor de cumplimiento de cada distribuidor respecto del más rentable para Brightstar al año 2013. A continuación se muestra un ejemplo de los cálculos realizados:

$$Valor\ monetario = \frac{Ventas\ (dólares\ x\ año)}{Ventas\ distribuidor\ más\ rentable} \quad (2)$$

Reemplazando en (2) se obtiene;

$$Valor\ monetario\ de\ RR\ Accesorios = \frac{79.114}{109.010} = 73\%$$

El resultado indica que el distribuidor cumple con el 73% de las ventas respecto del intermediario más rentable. Todos los distribuidores se valoraron sobre la base de la empresa Ariestrade Acc.

La valoración para la variable frecuencia se realizó a través de la siguiente fórmula:

$$Frecuencia = \frac{Frecuencia\ de\ compra\ (veces\ x\ año)}{Frecuencia\ de\ compra\ del\ distribuidor\ más\ rentable} \quad (3)$$

Reemplazando en (3) se obtiene;

$$Frecuencia\ de\ RR\ Accesorios = \frac{24\ veces}{36\ veces} = 67\%$$

El resultado indica que el distribuidor cumple con el 67% de la frecuencia de compra respecto del comprador más frecuente. Todos los distribuidores se valoraron sobre la base de la empresa Ariestrade Acc. Finalmente, se valora la actualidad del

cliente expresada en función de la escala ordinal asignada a los meses del año, entendiendo que la mayor calificación la tienen los distribuidores cuya última compra fue el último mes del año, entendiéndose que son distribuidores activos. La fórmula aplicada fue:

$$Actualidad\ del\ cliente = \frac{Fecha\ de\ la\ última\ compra(mes)}{Fecha\ de\ la\ última\ compra\ distribuidor\ más\ rentable}$$

(4)

Reemplazando en (4) se obtiene;

$$Actualidad\ del\ cliente\ RR\ Accesorios = \frac{12}{12} = 100\%$$

El resultado del ejemplo muestra que el distribuidor RR Accesorios equipara su actualidad con el distribuidor más rentable al año 2013. El Anexo N° 9 muestra la valoración aplicada a todos los distribuidores de Brightstar según las fórmulas expuestas.

El siguiente paso, posterior a la valoración es el cálculo del índice RFM; este se obtiene del cálculo de la valoración obtenida por cada distribuidor por un peso de relevancia establecido para cada componente de la fórmula, este corresponde a la importancia de cada factor en el proceso de venta de la compañía. El peso ponderado para cada eje ha sido definido en conjunto con la gerencia comercial de Brightstar y corresponde a los siguientes valores:

	Valor monetario	Frecuencia	Actualidad (# de mes)	Total
Relevancia de cada variable	50%	20%	30%	100%

Tabla N° 26: Relevancia de cada componente de la fórmula del índice de RFM
Fuente: David Vaca

Para establecer el valor final de cada componente se multiplica la valoración obtenida anteriormente por el peso o relevancia asignada a cada variable, de la siguiente

manera:

Distribuidor: RR Accesorios			
	Peso de relevancia (a)	Valoración (b)	Relevancia definitiva por cada componente del RFM (a x b)
pValor monetario	50%	73%	36%
pFrecuencia	20%	67%	13%
pActualidad (# de mes)	30%	100%	30%

Tabla N° 27: Cálculo de la relevancia definitiva del índice RFM

Fuente: David Vaca

El índice RFM para la categorización de los distribuidores de Brightstar, a utilizarse para la formulación de objetivos y estrategias de fidelización por segmento se obtiene reemplazando los valores en la fórmula (1);

$$RMF = pValor\ monetario + pFrecuencia + pActualidad$$

$$RMF = 36\% + 13\% + 30\%$$

$$RMF = 79\%$$

El RMF muestra la importancia que tiene para la empresa cada distribuidor, en el Anexo N° 8 se expone el índice para cada distribuidor de la empresa.

Obtenida la relevancia para la empresa por cada distribuidor se definió las categorías en las que se agruparon a los distribuidores, previo al desarrollo de estrategias de fidelización y elaboración del modelo de CRM a implementar. Para identificar el grupo de distribuidores de mayor importancia económica se realizó un análisis de Pareto en correspondencia a los volúmenes de ventas anuales, los resultados arrojaron que 12 distribuidores concentran el 80% de los ingresos por ventas de accesorios de la empresa Brightstar, estos se muestran en el siguiente gráfico.

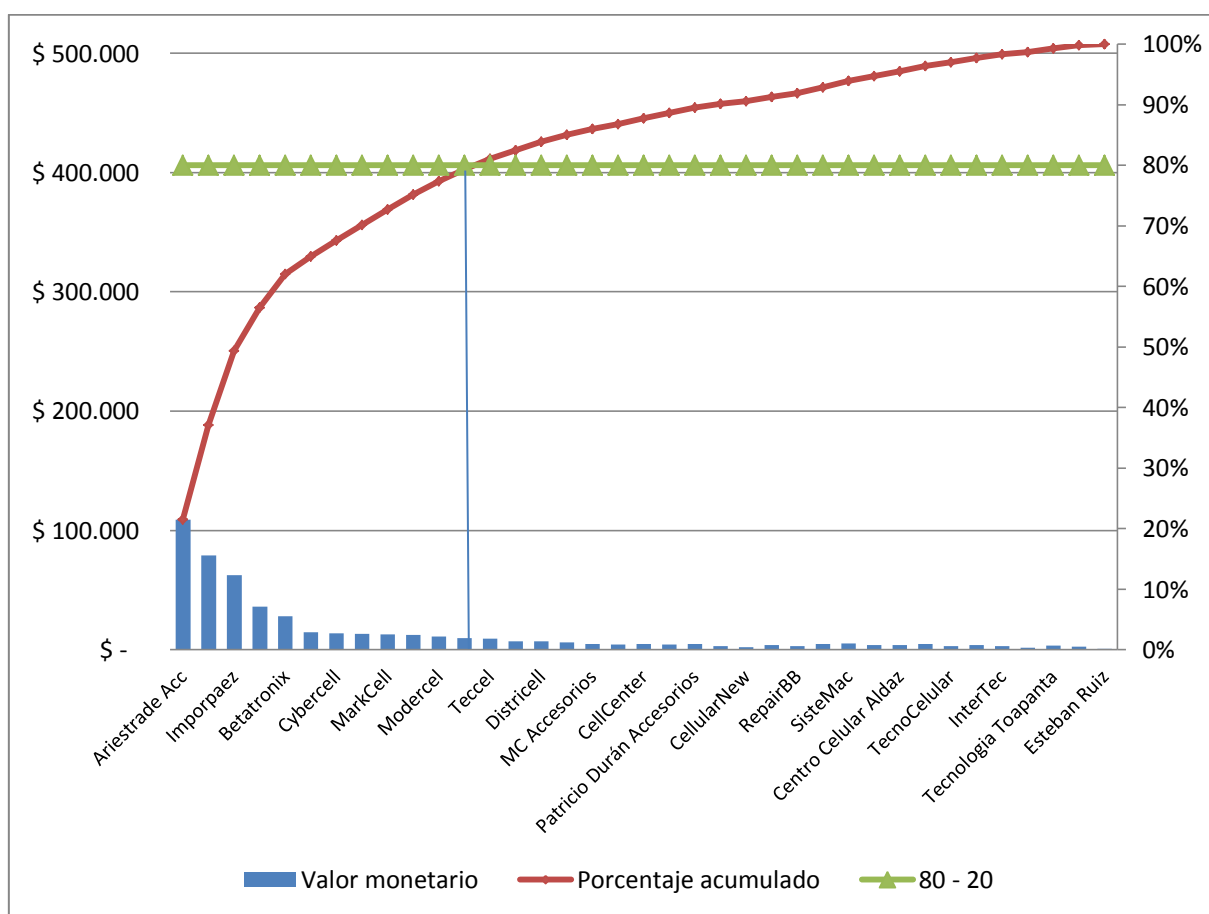


Gráfico N° 20: Pareto del volumen de ventas de los distribuidores de Brightstar
Fuente: David Vaca

Los distribuidores que aportan con la mayor cantidad de ingresos son:

	Distribuidor	Valor monetario
Pareto	Ariestrade Acc	\$109.010
	RR Accesorios	\$79.114
	Imporpaez	\$62.404
	Jolie Hogar	\$36.095
	Betatronix	\$28.071
	Lidenar	\$14.785
	Cybercell	\$13.545
	Accesorios Cisneros	\$13.136
	MarkCell	\$12.738
	Districall	\$12.539
	Modercel	\$11.147
	Lidercell	\$9.697

Tabla N° 28: Cálculo de la relevancia definitiva del índice RFM
Fuente: David Vaca

Los distribuidores suman en total el 79% de los ingresos totales por ventas de

accesorios para el año 2013 equivalente a 402.282 dólares. La escala de categorización para los distribuidores se ha realizado en intervalos de quintiles, basados en la proporción del Pareto de ventas, de acuerdo a la siguiente escala:

Categorización para el distribuidor	Valor del índice RMF
AAA	100% - 80%
AA	79,99% - 60%
A	59,99% - 40%
B	39,99% - 20%
C	19,99% - 0%

Tabla N° 29: Tabla de categorización del distribuidor
Fuente: David Vaca

Finalmente se relaciona la escala identificada con el índice RFM y se obtiene la categorización para cada distribuidor de la siguiente manera:

	Distribuidor	RMF	Categorización
1	Ariestrade Acc	100,00%	AAA
2	RR Accesorios	79,62%	AA
3	Imporpaez	71,96%	AA
4	Jolie Hogar	53,22%	A
5	Betatronix	47,04%	A
6	Cybercell	42,32%	A
7	Districall	40,20%	A
8	Lidenar	39,28%	B
9	Accesorios Cisneros	37,41%	B
10	Teccel	37,04%	B
11	InterTec	36,36%	B
12	SisteMac	35,82%	B
13	Modercel	35,11%	B
14	Brito Importaciones	34,94%	B
15	Jhon Sarmiento	33,99%	B
16	MarkCell	33,62%	B
17	Margarita Cruz	33,31%	B
18	TecnoCelular	32,69%	B
19	DistriNorte	32,02%	B
20	PrietoImport	31,98%	B
21	TecniCelular	31,37%	B
22	Patricio Durán Accesorios	31,28%	B
23	Lidercell	31,11%	B
24	Servicio Especializado Ibarra	30,78%	B

25	RepairBB	30,52%	B
26	Celulares Siglo 21	29,83%	B
27	MC Accesorios	29,44%	B
28	Tecnología Americana	28,06%	B
29	CellularNew	27,05%	B
30	CallSolution	25,33%	B
31	Servicio Técnico Digital	25,07%	B
32	Soluciones Digitales	24,86%	B
33	Tecnología Toapanta	24,86%	B
34	Districell	24,84%	B
35	Centro Celular Aldaz	21,53%	B
36	CellCenter	20,76%	B
37	Esteban Ruiz	18,97%	C

Tabla N° 30: Categorización de distribuidores previo a aplicación de estrategias de fidelización

Fuente: David Vaca

5.2 Estrategia de CRM para Brightstar

5.2.1 Objetivo corporativo

El objetivo corporativo se ha alineado a las metas de ventas de Brightstar en correspondencia con los datos históricos de ventas analizados en el capítulo cuarto:

OC 1: Gestionar las relaciones con los clientes que garanticen un crecimiento en ventas de al menos 6,85% en promedio para el año 2014.

5.2.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos se han derivado del análisis FODA y su priorización a partir de una escala de impacto con tres niveles: alto, medio y bajo que se expone en el Anexo N° 10, de esta priorización se han establecido relaciones estratégicas para identificar los objetivos que el modelo de fidelización debe cumplir, la tabla N° 31 muestra las relaciones identificadas y los objetivos estratégicos propuestos a partir de ellas:

<i>Relaciones estratégicas</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>
F5 - D4 - D2 - D5 - O3 - A1 - A3	O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016
F1-D1-D4-D7-O3-A3	O.E. 2: Mejorar la eficiencia de la relación con los distribuidores de accesorios celulares
F2 - D8	O.E. 3: Consolidar la imagen de Brightstar frente a los distribuidores de accesorios durante el año 2014.

Tabla N° 31: Formulación de objetivos estratégicos
Fuente: David Vaca

5.2.3 Estrategias de Fidelización

Las estrategias de fidelización tienen como fin garantizar el desarrollo de cada segmento de clientes, a partir de la categorización realizada y solventar las necesidades en materia tecnológica y de gestión de marketing. La propuesta estratégica sobre la que se asienta el modelo de CRM para Brightstar está definida de la siguiente manera:

<i>Relaciones estratégicas</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Estrategias</i>
F5 - D4 - D2 - D5 - O3 - A1 -A3	O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016	E.1. Retención de los distribuidores calificados en categoría B y C en correspondencia a su monto de compra y su actualidad.
		E.2. Desarrollo de las relaciones con los distribuidores de categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial para con Brightstar
		E.3. Mantenimiento de las relaciones con los distribuidores categorizados AA y AAA
F1-D1-D4- D7-O3-A3	O.E. 2: Mejorar la eficiencia de la relación con los distribuidores de accesorios para celular	E.4. Implementación de un sistema de base de datos de marketing (CRM) para la administración de clientes y su seguimiento
F2 - D8	O.E. 3: Consolidar la imagen de Brightstar frente a los distribuidores de accesorios durante el año 2014.	E.5. Implementación de acciones de merchandising en puntos de venta que faciliten la comunicación con el cliente final
		E.6. Implementación de eventos de capacitación sobre el uso de accesorios OEM y ODM para los distribuidores y sus dependientes

Tabla N° 32: Estrategias definidas según cada objetivo del modelo de fidelización
Fuente: David Vaca

Las estrategias se han orientado a las diferentes armas establecidas por la Matriz de

Madia⁴¹, consolidándose en programas de desarrollo que se implementarán en conjunto con el soporte tecnológico y los procesos de desarrollo de las relaciones con los distribuidores.

5.3 Descripción de las Estrategias de Fidelización sugeridas para la empresa Brightstar

5.3.1 Estrategia de Retención de los distribuidores calificados en categoría B y C en correspondencia a su monto de compra y su actualidad

La estrategia se concentra en mantener las relaciones con los actuales distribuidores de accesorios originales para smartphones, que a pesar de no concentrar la mayor cantidad del volumen de ventas contribuyen a mantener la cuota de mercado de Brightstar; para ello, se propone un programa de activación de la marca que se concentra la promoción los accesorios originales. El programa está orientada a apoyar la rotación del producto en el local del distribuidor y las actividades de activación que tienen como público final los consumidores que visitan dichos locales, los materiales a utilizarse serán impresos, exhibidores y material para punto de venta, así como impulsores/as capacitados para comunicar los beneficios de la adquisición de accesorios originales. En el Anexo N° 11 se expone las actividades, cronograma, responsables y presupuesto para la aplicación de la estrategia.

5.3.2 Estrategia de Desarrollo de las relaciones con distribuidores categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial del Mayorista Brightstar

La estrategia de desarrollo se basa principalmente en el grado de rentabilidad que puede generar a futuro un distribuidor si se implementan acciones orientadas a mejorar la relación con él, los ámbitos son diversos y para la propuesta se han establecido dos

⁴¹ Madia, Francisco, *Las armas de la Matriz propuesta por Madia*, 1995, son producto, precio, plaza, promoción, personal, proveedores, postventa y protección.

programas el primero de ellos es un Plan de activación de marca "Originales como tú"; que busca mejorar el número de pedidos de accesorios originales a partir de un programa de capacitación para los propietarios y dependientes de estas tiendas que incluya información relacionada con los componentes, materiales, rendimiento y beneficios para los consumidores finales de accesorios originales para su Smartphone; esta capacitación extenderá una certificación otorgada por Brightstar Ecuador como Distribuidor Oficial de Accesorios originales, que irá acompañado de dos activaciones de marca anuales que incluyen materiales, personal y publicidad de los accesorios en local, todos bajo el slogan "Originales como Tú", la designación de un asesor de servicio continuo representado por un agente de venta de la Empresa que será el encargado de las relaciones y el control de las actividades implementadas, así de la alimentación de la información del cliente en un archivo o *file* de desarrollo.

Obtener la certificación le permite a cada distribuidor acceder al segundo programa diseñado para el desarrollo de este grupo (Distribuidores A), éste consiste en la obtención de puntos por sus compras, los mismos que posteriormente pueden canjearse por descuentos en los pedidos; según los valores de ventas analizados en la definición del índice RMF se ha establecido un rango mínimo que bonifica con 500 puntos a los distribuidores que en un periodo de seis meses alcancen un crecimiento promedio del 10,32% en el volumen de compra basado en el crecimiento promedio en ventas de los años anteriores, el cumplimiento de esta meta les permitirá obtener un descuento del 0,5% en la próxima compra, el rango máximo otorga 1000 puntos y corresponde a un crecimiento demostrado del 20,64% en similar periodo y le otorga al Distribuidor un descuento del 1,5% sobre el monto total de ventas permitiéndole aumentar su margen de rentabilidad, desarrollarse a través del volumen y la frecuencia de compra. En el Anexo N° 12 se presenta las estimaciones de ventas y el crecimiento en este grupo, mientras

que en el Anexo N° 13 se expone el cronograma de implementación para cada programa.

5.3.3 Estrategia de Mantenimiento de las relaciones con los distribuidores categorizados AA y AAA

Las estrategia de mantenimiento de las relaciones con los Distribuidores de mayor categoría según la valoración implementada, se concentra en garantizar relaciones de largo plazo a través de convenios comerciales o rebates, esto permitirá que Brightstar, mantenga su posición en el mercado, mejorar sus tasas de rentabilidad y no ponga en riesgo la cuota actual de participación, tal como se sugiere en la Matriz General Electric. La fuente básica del convenio será la bonificación monetaria por consolidación de metas anuales; las metas a cumplir según el análisis realizado serán del 33,68% obtenido del promedio de crecimiento de cada distribuidor sumado a la variación obtenida en el volumen de ventas para los últimos dos años. El convenio incluirá un beneficio monetario equivalente al 5% del monto total de vetas conseguido al año 2015, este monto se lo entregará en producto y se ha fijado en correspondencia a la tasa promedio de crecimiento del PIB ecuatoriano al año 2013.

El rebate también incluirá la entrega de materiales, formación y mejoras en la exhibición de los productos con stands ubicados en sus salas de exhibición de cada uno de los clientes y beneficios como viajes de visita a otras sedes de Brightstar a nivel Latinoamérica.

En el Anexo N° 15 se identifica la valoración para el rebate, mientras que en Anexo N° 14 se expone el cronograma de implementación.

5.3.3.1 Estrategia de implementación de un sistema de data base marketing (CRM) para la administración de clientes y su seguimiento

La implementación de las estrategias para cada categoría de clientes en función de la capacidad tecnológica y el desarrollo que pretende consolidar a Brightstar. Para la definición de la siguiente estrategia se ha establecido los parámetros que deberá contener el sistema de administración además del proveedor consultado para su aplicación.

5.3.3.2 Identificación de la relación con los clientes

En correspondencia con las estrategias planteadas y el despliegue de los programas desarrollados para la administración de las relaciones con los distribuidores de la Empresa, se ha diseñado un esquema de funcionamiento del proceso de relación con el cliente, de la siguiente manera:

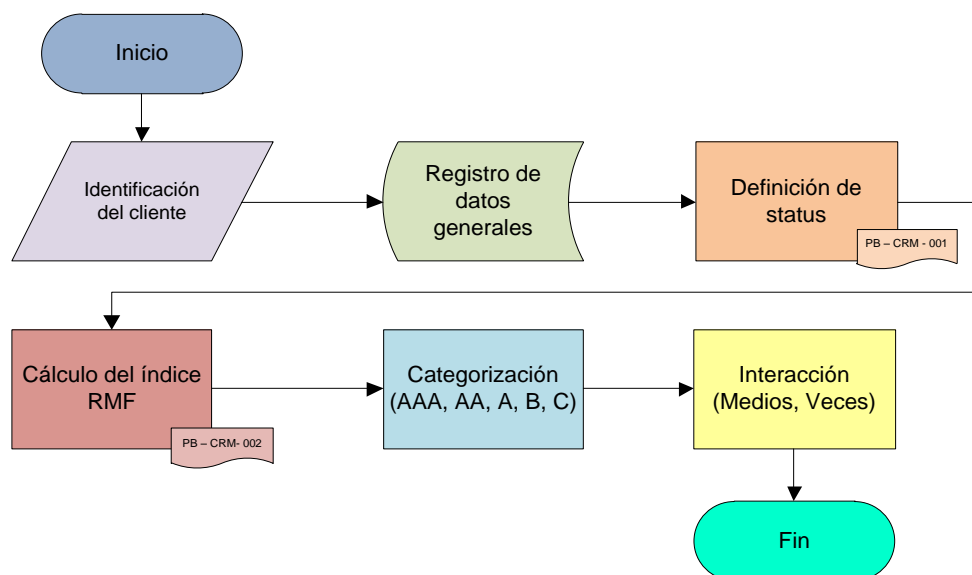


Gráfico N° 21: Proceso para la definición de la interacción con los clientes
Fuente: David Vaca

El cálculo del factor RMF ha permitido identificar la cantidad de interacciones promedio por año, además del comportamiento en función de la satisfacción en la atención, seguimiento y crecimiento del cliente en el tiempo, esto sirve como

fundamento para el control del proceso de implementación y deja establecida la pauta para una potencial recategorización de los distribuidores.

5.3.3.3 Diseño del *file*⁴² del distribuidor

La gestión de las bases de datos o data base marketing tiene como fin identificar la información relevante de cada uno de los distribuidores, esta información garantizará la correcta implementación de estrategias, en el Anexo N° 16 se expone los campos de información necesarios para la administración del sistema de seguimiento de las acciones estratégicas de CRM por parte de Brightstar. La recopilación de la información estará a cargo de los vendedores y la supervisión operativa será función del Administrador de ventas

5.3.3.4 Diseño y configuración del sistema

Los programas definidos para la fidelización de los clientes estarán sustentados en la tecnología de Cloud Computing⁴³, para ello se ha contactado a la empresa Ideas Solution y CIMA – IT; ambas con experiencia en el desarrollo de soluciones para administración de clientes; quienes en función de los programas definidos han desarrollado el modelo de administración para el desarrollo de la aplicación tecnológica a implementarse para Brightstar, según como consta en el Anexo N° 17, la propuesta incluirá los siguientes aspectos:

- Implementación y personalización de cuentas, oportunidades de negocio y desempeño comercial
- Gestión de bases de datos, creación de registros de clientes, elaboración de reportes y proyecciones.

⁴² Archivo pormenorizado del cliente que consta de los campos definidos previamente para la base de datos de CRM

⁴³ Las plataformas de Cloud Computing, también conocidas como plataforma como servicio (Platform as a Service o PaaS), están eliminando las tareas de mantenimiento y permitiendo a los usuarios comerciales ejecutar tareas básicas de personalización y libera a los profesionales de TI para centrarse en labores innovadoras que crean valor comercial real. Ese es el motivo por el que el futuro del software comienza con el modelo de Cloud Computing. (Ideas Solutions y CIMA – IT)

- Generación de gráficos y reportes de distribuidores

5.3.3.5 Implementación del sistema CRM

La implementación se realizará en cuatro etapas, de acuerdo a la gráfica que se muestra a continuación:

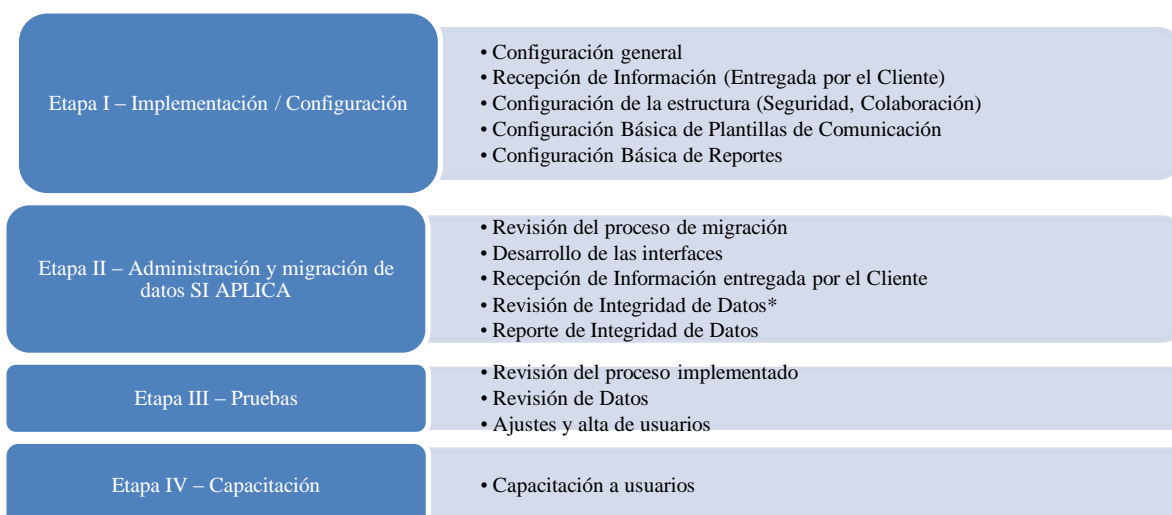


Gráfico N° 22: Etapas de implementación del sistema Cloud Computing para el Modelo de Fidelización propuesto para Brightstar
Fuente: David Vaca

El cronograma de implementación de esta estrategia se muestra en el Anexo N° 18.

5.3.4 Estrategia de implementación de acciones de merchandising en puntos de venta que faciliten la comunicación con el cliente final

Para complementar las estrategias de fidelización por categoría de clientes, se pretende dar un mayor volumen a la marca Brightstar como proveedora de accesorios Originales para smartphones, para ello se propone el desarrollo de un conjunto de elementos publicitarios para punto de venta con características permanentes; es decir, que se complementan con las activaciones propuesta para cada categoría, sin embargo se proveen de forma regular durante el año y se concentran en consolidar la relación entre el Distribuidor y la Empresa. Los artículos que se pretende fabricar y entregar a todos los distribuidores son: colgantes, vibrines, llamadores, exhibidores fabricados en

acrílico con la marca y adicionalmente facilitar la elaboración de material publicitario de las marcas OEM y ODM siempre que se cumplan con las condiciones expresadas en las estrategias por categoría.

La frecuencia de entrega será trimestral y se designará un agente de servicio continuo como concepto de seguimiento para cada categoría. El Anexo N°19 muestra el cronograma de implementación.

5.4 Presupuesto y Factibilidad de implementación

El presupuesto para la implementación del modelo CRM para Brightstar incluye los valores asociados a las estrategias desarrolladas, estos valores se han tomado de forma referencial en función de los datos proporcionados por proveedores potenciales.

<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Estrategias</i>	<i>Programas</i>	<i>Presupuesto</i>
O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016	E.1. Retención de los distribuidores calificados en categoría B y C en correspondencia a su monto de compra y su actualidad.	P.1. Plan de activación en locales por modelos de equipos, priorizando los de mayor rotación en cada local, brindando apoyo con visitas trimestrales y asistencia a través del portal de Brightstar	\$ 18.360,91
	E.2. Desarrollo de las relaciones con los distribuidores de categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial para con Brightstar	P.2. Plan de certificación como Distribuidor Oficial de Accesorios OEM para los Distribuidores A	\$ 13.930,91
		P.3. Plan de beneficios por puntos para el incremento de ventas	\$ 681,82
	E.3. Mantenimiento de las relaciones con los distribuidores categorizados AA y AAA	P.4. Programa de incentivos y rebates por metas de ventas de accesorios anuales	\$ 7.452,27
O.E. 2: Mejorar la eficiencia de la relación con los distribuidores de accesorios para celular	E.4. Implementación de un sistema de data base marketing (CRM) para la administración de clientes y su seguimiento	P.5. Proyecto de aplicación de plataforma CRM Real STATE para administración de la relación de Brightstar con los distribuidores	\$ 36.000,00
O.E. 3: Consolidar la imagen de Brightstar frente a los	E.5. Implementación de acciones de merchandising en puntos de venta que	P.6. Diseño, producción y entrega de exhibidores, material publicitario, displays	\$ 26.805,45

distribuidores de accesorios durante el año 2014.	faciliten a comunicación con el cliente final	y colgantes auspiciados por las marcas	
TOTAL			\$ 103.231,36

Tabla N° 33: Relación estratégica entre Objetivos, Estrategias y Programas a implementar para la gestión del modelo de CRM para Brightstar

Fuente: David Vaca

El total de presupuesto para la implementación del Modelo de Fidelización de clientes propuesto es de 103.231,36 dólares.

Teniendo en consideración las metas esperadas del incremento en ventas según las estrategias anteriormente descritas se estiman la obtención de un índice de rentabilidad sobre ventas del 14,59%, superior al índice promedio del periodo 2011 - 2014 que es igual al 9,71%.

Los resultados esperados se definen en correspondencia a los siguientes criterios:

1. Incremento de las ventas de Distribuidores B y C en un 15% según tendencia evidenciada en los últimos años
2. Las ventas de Distribuidores A para el 2015 se incrementan en el 20,64% estimando la meta de cumplimiento máxima propuesta en la estrategia.
3. Los ingresos por ventas de Distribuidores categorizados como AA y AAA se incrementan a razón del 33,68%.
4. La inversión en la implementación de las estrategias se estima en 103.231,36 dólares.
5. Meta de crecimiento de ventas promedio de 6,85%.

A continuación se expone la proyección de ventas esperada y los indicadores de rentabilidad que define que es factible la implementación de las estrategias de fidelización complementadas con un sistema de administración de las relaciones con el cliente a través de un CRM.

	Rubros	2011	2012	2013	2014	2015
	Ingresos por ventas	\$ 775.776,00	\$ 690.927,00	\$ 600.946,00	\$ 674.744,92	\$ 744.035,07
	Ventas Distribuidores B y C					\$ 300.257,31
	Ventas Distribuidores A					\$ 108.878,37
	Ventas Distribuidores AAA y AA					\$ 334.899,39
-	Costos de ventas	\$ 504.254,40	\$ 414.556,20	\$ 420.662,20	\$ 452.079,10	\$ 446.421,04
=	Utilidad bruta	\$ 271.521,60	\$ 276.370,80	\$ 180.283,80	\$ 222.665,82	\$ 297.614,03
-	Gastos operacionales	\$ 176.489,04	\$ 154.767,65	\$ 90.141,90	\$ 89.066,33	\$ 119.045,61
=	Utilidad operacional	\$ 95.032,56	\$ 121.603,15	\$ 90.141,90	\$ 133.599,49	\$ 178.568,42
-	Intereses	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
=	Utilidad antes de participaciones	\$ 95.032,56	\$ 121.603,15	\$ 90.141,90	\$ 133.599,49	\$ 178.568,42
-	Participación de trabajadores	\$ 14.254,88	\$ 18.240,47	\$ 13.521,29	\$ 20.039,92	\$ 26.785,26
=	Utilidad antes de impuestos	\$ 80.777,68	\$ 103.362,68	\$ 76.620,62	\$ 113.559,57	\$ 151.783,15
-	Impuesto a la renta	\$ 17.771,09	\$ 22.739,79	\$ 16.856,54	\$ 24.983,11	\$ 33.392,29
=	Utilidad neta	\$ 63.006,59	\$ 80.622,89	\$ 59.764,08	\$ 88.576,46	\$ 118.390,86
	Rentabilidad sobre ventas	8,12%	11,67%	9,95%	13,13%	15,91%

Tabla N° 34: Proyección de ventas con la implementación de las estrategias de fidelización

Fuente: David Vaca

*El año 2014 y 2015 corresponden a los años de proyección

Como se puede observar, la rentabilidad sobre ventas, producto de la división entre la utilidad neta proyecta y las ventas da como resultado para el año 2014 un valor de 13,13% y 2015 del 15,91%; ambos por encima del promedio del periodo 2011 a 2013 que fue 9,91%.

La inversión realizada representa el 13,87% del total de ventas de accesorios OEM para smartphones esto genera un ROI publicitario de 1,15 dólares indicando que para el año 2015 se espera tener 15 centavos de dólar adicionales al dólar invertido en la implementación del plan, es necesario definir que para los próximos años la inversión en el sistema no será necesaria, salvo actualizaciones de módulos conforme el desarrollo de otras estrategias complementarias.

CONCLUSIONES

El mercado global de telecomunicaciones, se encuentra en constante crecimiento a la par del desarrollo de nuevas tecnologías, lo que permite que los principales fabricantes introduzcan en el mercado nuevos periféricos y accesorios celulares con mayor enfoque al usuario. Se puede observar que en los próximos años los clientes no solamente demandarán accesorios básicos para sus dispositivos móviles sino también accesorios dedicados y específicos para cada actividad diaria, es así como se prevé el lanzamiento de accesorios plus y periféricos enfocados al entretenimiento y también orientados a segmentos productivos y empresariales.

La empresa Brightstar tiene una ventaja competitiva frente a su competencia al ser el primer mayorista con mayor participación de mercado y al tener relaciones comerciales con los principales fabricantes de accesorios Originales ODM y OEM ya que estos son quienes implantan la tendencia de consumo al desarrollar accesorios que permitan maximizar las características de los equipos celulares. Por lo mencionado el mercado seguirá siendo atractivo y rentable en el tiempo.

A pesar de la distancia tecnológica que nos llevan los países con mayor avance tecnológico, nuestro país no está lejos de la tendencia mundial de consumo de accesorios celulares. Un factor que ha beneficiado a nuestra región es que los fabricantes han sumado a sus lanzamientos globales de nuevos equipos celulares a los países latinoamericanos, logrando así que el mercado local responda a las necesidades de los usuarios que cada vez más requieren obtener en el menor tiempo posible celulares y accesorios de la más alta tecnología. En el país los usuarios están continuamente evolucionando en sus tendencias de consumo y así también adaptándose a los nuevos canales de compra, no cabe duda que el internet se convertirá en la principal plataforma transaccional llegando a ser uno de los canales favoritos de compra del segmento de alto

consumo de accesorios.

La entrevista realizada a los especialistas evidencia que los distribuidores son el canal más adecuado para la comercialización de accesorios originales en el mercado local, sin embargo, la empresa Brightstar no contempla ninguna estrategia de administración de estos clientes que permita fidelizarlos con el fin de que estos se conviertan con el tiempo en canales más rentables para la organización.

La encuesta realizada a los distribuidores confirma que estos clientes no son administrados de manera adecuada por la empresa Brightstar y que estos en muchos de los casos no evidencian valor agregado en los servicios prestados por la empresa al no recibir información de nuevos productos, al no tener respuestas óptimas de solución de conflictos, al percibir poco apoyo en la promoción y comunicación de productos y en capacitación para su fuerza de ventas.

Así también, el estudio realizado a los consumidores finales, proporcionó variables importantes que se convierten en información para la empresa Brightstar y revelan el comportamiento de consumo de los usuarios de accesorios, para determinar el nicho de mercado, llegando así a tener claridad sobre tendencia de compra, lugares de consumo, edad, preferencia de productos, entre otros.

Lo expuesto anteriormente nos demuestra que el Mayorista Brightstar está enfocado primordialmente en el nicho de mercado de accesorios originales para smartphones y tabletas y demás periféricos de alta calidad, en donde sus clientes no son los clientes finales sino más bien son distribuidores que comercializan estos artículos a clientes finales o a sus sub distribuidores por lo tanto el plan de fidelización está orientado a fidelizar a los Distribuidores de accesorios originales en la ciudad de Quito.

El modelo de fidelización propuesto para los distribuidores articula la estrategia, categoriza a los clientes y analiza los niveles de interacción actual con un sistema

informático que dinamiza el contacto y busca mantener una adecuada trazabilidad en las relaciones, esto genera una rentabilidad del 15,91% para el año 2015 y genera un ROI publicitario de 1,15; lo que indica que su implementación es factible, cumpliendo con el objetivo de conseguir un incremento al menos del 6,85% en las ventas de accesorios para smartphones para la empresa Brightstar.

RECOMENDACIONES

- Dado las condiciones que depara el mercado global y local de accesorios originales, la empresa Brightstar deberá afianzar sus compromisos de representación y distribución con las principales marcas ODM y OEM para así asegurar estar dentro de los principales distribuidores dentro de la región y del país para contar con accesorios de alta tecnología que serán altamente demandados por los usuarios.
- Dado a la capacidad de gestión y financiera de la empresa, se podría considerar inclusive el gestionar la exclusividad en ciertos productos logrando de esta manera ser los únicos distribuidores de estos accesorios en el mercado local.
- La empresa Brightstar deberá plantearse como objetivo a mediano plazo, el insertar dentro de sus estrategias de comercialización a los canales digitales ya que estos paulatinamente se están convirtiendo en el medio más efectivo para llegar al cliente debido a la alta penetración que está presentando el servicio de internet en los últimos años.
- La empresa Brightstar cuenta con los canales locales adecuados de comercialización, sin embargo la organización debe considerar la implementación de un sistema de administración de clientes que se ajuste a sus necesidades dando así la importancia necesaria a cada uno de ellos mejorando sustancialmente la precepción del valor agregado que entrega en su servicio para alcanzar la fidelización y lealtad de estos canales.
- El estudio realizado aporta con información valiosa a la empresa Brightstar para el desarrollo de estrategias comerciales enfocadas en la fidelización de sus clientes Distribuidores en la ciudad de Quito y ha servido como una fuente de información importante en lo referente al comportamiento de consumo, así

también estas variables junto con los resultados de la encuesta a los distribuidores permitirán delinear complementos a la estrategias de CRM especialmente en materia de introducción de nuevos productos bajo la marca de la Empresa.

- Las estrategias deberán aplicarse para cada año estableciendo nuevos parámetros y formas de desarrollo de los clientes, todo ello en correspondencia con la posición estratégica de Brightstar a través de una actualización de la matriz BCG y General Electric.

BIBLIOGRAFÍA

- Carlos Lépiz Jiménez, *La administración como planificación como procesos*, San José, EUNED, 2003.
- Enrique Pérez del Campo, *La comunicación fuera de los medios (Below the line)*, Madrid, ESIC, 2002.
- Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, Pearson Prentice Hall, 1997.
- Ignacio García Valcárcel, *CRM. Gestión de relación con los clientes*, Madrid, Fundación Confemetal. 2001.
- Jany, L. *Investigación Integral de mercado*. 2005, Bogotá, McGraw Hill.
- José Daniel Barquero, Carlos Rodríguez, et al, *Marketing de clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?*, España, Mc. Graw Hill, 2007.
- José Manuel Barreiro Fernández, José Alberto Díez de Castro, et al, *Gestión científica empresarial. Temas de investigación actuales*, Coruña, Netbiblo, 2003.
- Juan Carlos Alcaide, *Fidelización de clientes*, Madrid, ESIC, 2010.
- Justin G. Longenecker, J. William Petty, Leslie E. Palich, Frank Hoy, *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México, Cengage Learning, 2012.
- Madia, Francisco. *Investigación Integral de mercado. La sexta generación del marketing, el síndrome del camaguro*, 1995; Colombia; McGraw-Hill.
- Ronald Álvarez González, *introducción a la administración de ventas*. San José, EUNED, 1988.
- Ronald S. Swift, *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. México, Pearson Educación, 2002. Pág. 32. CRM o Customer Relationship Management.
- Brightstar, *Estadísticas de Importación de Celulares*. 2013, Quito: Brightstar.
- Brightstar, *Información de Brightstar*, 2013.
- Brightstar, *Información de Brightstar*. Obtenido de <http://brightstarcorp.com.ec/>, 2013.
- Brightstar, *SRS Accesorios. Proyecto de comercialización de accesorios*, 2012.
- Brightstar, *Proyecto para la comercialización de Accesorios para Celulares*. 2013, Quito: Brightstar.

Juni, Press Release: *App-enabled Smart Wireless Accessories to Generate Hardware & Service Revenues of Over \$23 Billion by 2018*, (2014), Tomado de: <http://www.juniperresearch.com/viewpressrelease.php?pr=398>.

MIPRO. *Resolución 67*; Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/RESOLUCION-67.pdf>, 2012.

SENATEL, *Estadísticas*, 2013. Obtenido de <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>

Superintendencia de Telecomunicaciones, *Servicios Móvil Avanzado – Líneas activas Prepago – Pospago – Junio 2013*, en <http://www.regulaciontelecomunicaciones.gob.ec/biblioteca/>

ANEXOS

Anexo N° 1: Resultados Matriz General Electric

ANEXO No1		Resultados Matriz General Electric															
		Brightstar		HTM		Self Solutions		CDC (Comisariato del		Alti		Zambrano Accesorios		Accesorios Corp		7P Accesorios	
	Peso de relevancia	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado	Calif.	Ponderado
Volumen de compra	10%	10	1	6	0,6	4	0,4	10	1	6	0,6	5	0,5	2	0,2	2	0,2
Calidad del Producto	15%	10	1,5	9	1,35	8	1,2	5	0,75	5	0,75	4	0,6	2	0,3	2	0,3
Posicionamiento de las marcas	25%	10	2,5	10	2,5	10	2,5	6	1,5	5	1,25	5	1,25	4	1	4	1
Relacionamiento con Fabricantes	20%	10	2	8	1,6	6	1,2	8	1,6	5	1	5	1	4	0,8	2	0,4
Canales de distribución	15%	8	1,2	8	1,2	6	0,9	6	0,9	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Logística	5%	10	0,5	8	0,4	8	0,4	6	0,3	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Poder Financiero	10%	10	1	4	0,4	6	0,6	6	0,6	4	0,4	2	0,2	5	0,5	2	0,2
TOTAL	100%	68	9,7	53	8,05	48	7,2	47	6,65	31	4,7	27	4,25	23	3,5	18	2,8

Anexo N° 2: Guía de entrevista a profundidad

	PREGUNTAS
1	¿En qué posición se encuentra actualmente el mercado mundial y local de telefonía y de accesorios?
2	¿Qué papel juegan los distribuidores autorizados en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?
3	¿Qué papel juegan los Retailers en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?
4	¿Qué papel juegan los Operadores en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?
5	Comente usted, ¿Qué nivel de satisfacción en el servicio tienen los comercializadores de accesorios celulares en la actualidad?
6	De las herramientas de administración de clientes utilizadas en la actualidad, ¿Cuál de ellas es la más apropiada para una empresa de accesorios?
7	Comente usted, que ventajas y desventajas tendría una empresa al aplicar una herramienta que permita conocer las necesidades de sus clientes
8	¿Cuáles son las mejores prácticas utilizadas para la administración de clientes que se aplican en la actualidad?
9	Comente usted, ¿Qué información considera usted es indispensable que conozca una empresa comercializadora de accesorios de sus clientes?
10	Comente usted, ¿Qué beneficios aportaría la aplicación de un CRM en las empresas comercializadoras de accesorios?
11	Comente, ¿Qué componentes debería tener un CRM para considerarlo como una herramienta completa y útil para una empresa?
12	Comente usted, ¿Qué condiciones o soportes tecnológicos son indispensables para la aplicación de un CRM?
13	¿Qué expectativas tendrían las gerencias y direcciones de una empresa comercializadora de accesorios con la implementación de un CRM?

Anexo N° 3: Cuestionario aplicado a Distribuidores

ENCUESTA

Estimado Distribuidor, la presente encuesta nos permitirá medir el grado de satisfacción que tiene respecto al servicio prestado por la empresa Brightstar en cuanto a la comercialización de accesorios para celulares. Por favor conteste las siguientes preguntas señalando en los casilleros la respuesta que considere a su criterio se acerque más a la realidad.

ATENCIÓN AL CLIENTE

¿En el primer acercamiento realizado por Brightstar Usted recibió toda la información
1 que necesitaba?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutro
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en Desacuerdo

2 ¿Calificaría como ágil al proceso de calificación de clientes de la empresa Brightstar?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutro
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en Desacuerdo

3 ¿El portafolio Ofrecido por Brightstar se ajusta a las necesidades de Mercado?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutro
- ☐ En desacuerdo

☐ Totalmente en Desacuerdo

SOLUCION CONFLICTOS

Comente Ud. si se siente satisfecho con el servicio brindado por el departamento de cobranzas de la empresa Brightstar?

- ☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Neutro
☐ En desacuerdo
☐ Totalmente en Desacuerdo

¿Considera Usted que los tiempos de respuesta de la empresa Brightstar en lo que respecta a solución de problemas están acordes a sus necesidades?

- ☐ Totalmente de acuerdo
☐ De acuerdo
☐ Neutro
☐ En desacuerdo
☐ Totalmente en Desacuerdo

¿En la actualidad, En qué tiempo la empresa Brightstar presta una solución a problemas?

- ☐ Un día
☐ Una semana
☐ Dos semanas
☐ Un mes
☐ Otro. Por favor especifique el tiempo que toma:

PROCESOS DE GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE

¿Mencione la frecuencia con la que el proveedor Brightstar toma contacto con Ud. para conocer sus necesidades?

- ☐ Una vez a la semana
☐ Una vez cada 15 días
☐ Una vez por mes
☐ Solo lo atiende cuando usted lo busca

Califica como un proceso ágil la toma de pedidos de accesorios de la empresa Brightstar?

- ☐ Totalmente ágil

- ☐ Ágil
- ☐ Neutro
- ☐ Lento
- ☐ Totalmente Lento

¿Calificaría como ágil a los tiempos de respuesta desde la toma del pedido hasta la entrega del producto?

- ☐ Totalmente ágil
- ☐ Ágil
- ☐ Neutro
- ☐ Lento
- ☐ Totalmente Lento

Calificaría como ágil al proceso de Post Venta de accesorios de la empresa Brightstar?

- ☐ Totalmente ágil
- ☐ Ágil
- ☐ Neutro
- ☐ Lento
- ☐ Totalmente Lento

FIDELIZACIÓN

¿Con qué frecuencia La empresa Brightstar le presenta a usted nuevos productos y Promociones?

- ☐ Muy Frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Neutro
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

¿Con que frecuencia la empresa Brightstar le brinda capacitación y actualización de conocimiento sobre sus productos?

- ☐ Muy Frecuentemente

☐ Frecuentemente

☐ Neutro

☐ Casi nunca

☐ Nunca

¿La empresa Brightstar le proporciona a usted material POP?

☐ Muy Frecuentemente

☐ Frecuentemente

☐ Neutro

☐ Casi nunca

☐ Nunca

La empresa Brightstar le brinda apoyo en la elaboración de actividades de Marketing?

☐ Muy Frecuentemente

☐ Frecuentemente

☐ Neutro

☐ Casi nunca

☐ Nunca

Anexo N° 4: Encuesta aplica a los consumidores

ENCUESTA

Estimado Cliente, la presente encuesta nos permitirá conocer sus necesidades de consumo de accesorios de telefónica celular, por favor conteste las siguientes preguntas señalando en los casilleros la respuesta que considere a su criterio se acerque más a la realidad

1 ¿Posee usted actualmente un Smartphone?

☐ Si

☐ No Pasar a la pregunta No13

2 ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone?

☐ Samsung

☐ LG

☐ iPhone

☐ Huawei

☐ Nokia

☐ Sony

☐ Otro, por favor especifique la marca: _____

3 ¿Utiliza actualmente algún accesorio con su Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es?

☐ Estuche

☐ Memoria adicional

☐ Cargador de Auto

☐ Parlantes

☐ Manos libres

☐ Bluetooth

4 ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone?

☐ Estuche

☐ Memoria adicional

☐ Cargador de Auto

☐ Parlantes

☐ Ninguno

☐ Manos libres

☐ Bluetooth

5 ¿Cuándo usted realizó la compra de su accesorio, el personal del punto de venta le brindó la asesoría necesaria?

☐ Totalmente de acuerdo

- ☐ De acuerdo
- ☐ Neutro
- ☐ En desacuerdo
- ☐ Totalmente en Desacuerdo

6 ¿Cuál fue el valor que pagó por su accesorio?

- ☐ de 5USD a 10 USD
- ☐ de 11 USD a 20 USD
- ☐ de 21USD a 30 USD
- ☐ de 31USD a 50 USD
- ☐ de 51 USD a más

7 ¿Qué tipo de accesorios es de su preferencia?

- ☐ Accesorios Originales
- ☐ Accesorios Genéricos

8 ¿En qué lugar compra usualmente accesorios para su Smartphone

- ☐ Operador (Claro/Movistar/CNT)
- ☐ Centro Comercial
- ☐ Locales informales

Otros, por favor especifique el lugar: _____

9 ¿Cada cuánto tiempo usted compra un accesorio para su teléfono celular?

- ☐ 1 vez al mes
- ☐ 1 vez cada 3 meses
- ☐ 1 vez cada 6 meses
- ☐ 1 vez al año
- ☐ Nunca

10 ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención?

- ☐ Estuche
- ☐ Memoria adicional

- ☐ Cargador de Auto ☐ Parlantes ☐ Ninguno
- ☐ Manos libres ☐ Bluetooth

11 ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone?

- ☐ Internet ☐ Redes Sociales
- ☐ Juegos ☐ Fotos/video
- ☐ Música ☐ Correo Electrónico

12 ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado?

- ☐ Televisión
- ☐ Radio
- ☐ Internet
- ☐ Vallas Publicitarias
- ☐ Otros. Por favor mencione el medio: _____

13 ¿Considera que los locales de venta de accesorios celulares, cuentan siempre el Stock que usted requiere?

- ☐ Muy Frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Neutro
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

14 ¿Por favor indique en que rango de edad se encuentra Usted?

- ☐ de 18 a 22
- ☐ de 23 a 27
- ☐ de 28 a 35

15 ¿Por favor indique su género?

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

16 ¿Por favor indique su nivel de ingresos?

☐ de 100 USD a 500 USD

☐ de 500 USD a 1000 USD

☐ de 1000 USD a más

MUCHAS GRACIAS

Anexo N° 5: Categorización de entrevistas a profundidad

	Preguntas	Oswaldo Ponce	Gina Lara	Álvaro Arias	Sara León	Coincidencias	Relevancias
1	¿En qué posición se encuentra actualmente el mercado mundial y local de telefonía y de accesorios?	Considero la pregunta demasiado abierta, sin embargo trataré de dar mi opinión. En relación al mercado mundial y local, existen dos nichos muy diferenciados: de productos genéricos y de productos de marca reconocida. Los primero de bajo costo baja calidad, muy presentes en los mercados con sensibilidad alta de precio, y los segundos perdiendo penetración de mercado y especializándose cada vez más con productos de alto costo, alto rendimiento y calidad.	Las condiciones del mercado mundial hacen referencia a tendencias de consumo marcadas entre los productos con marcas reconocidas y los productos genéricos, el desarrollo ha marcado dos consumidores diferenciados, el primero el que aprecia las marcas y productos originales; por el contrario el segundo grupo es el de consumidores que priorizan el costo por encima del desempeño. Esta diferenciación es marcada en el país más aun cuando la demanda de equipos y accesorios crece por encima del tamaño de la población y cada vez es mayor, a pesar de las restricciones y cuotas de importaciones impuestas hace varios años.	La tendencia global muestra que los mercados de telecomunicaciones son de los más crecientes y de mejor proyección económica, día a día los fabricantes presentan nuevos portafolios de producto que van a la par con las nuevas tecnologías que el mercado demanda.	A nivel mundial supera el 100% de penetración en 6 regiones del mundo. A nivel de Ecuador en 107% de penetración.	El mercado de Telefonía Celular y accesorios es uno de los de mayor crecimiento a nivel mundial y en el país con una penetración del 107% El mercado global está compuesto por dos tipos de productos de accesorios: Accesorio Original de buena calidad, que tienen un alto costo y esta direccionado a nichos específicos. Accesorios Genéricos: Baja Calidad, costo bajo y está orientado a todo segmento.	En el mercado local de Accesorios existen dos grupos de consumidores que se han diferenciado de la siguiente manera: El primer grupo, está orientado a la calidad del producto y que no es sensible al precio del mismo. El segundo grupo, por el contrario priorizan el costo por encima del desempeño y la calidad no es considerado como un decisor de compra
2	¿Qué papel juegan los distribuidores autorizados en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?	Los distribuidores autorizados están relacionados con accesorios de marcas originales, y si el modelo comercial, de precios y márgenes es el adecuado, son un canal muy valioso en especial si cuentan con puntos de venta para atención a clientes finales.	Generan una gran cantidad de operaciones, son vínculos con los consumidores finales crean márgenes de rentabilidad relevantes para todo el negocio de venta de equipos.	Al igual que en toda cadena de distribución cada eslabón, en este caso los Distribuidores Autorizados son importantes al generar acceso de producto a un grupo determinado de clientes, su aporte principal es proporcionar capilaridad de ventas al fabricantes o productor.	Los distribuidores son vitales en el giro de negocio celular; porque son aquellos que abastecen el mercado con producto y toman riesgos que el fabricante no puede suplir porque no tiene representante en todos los países. Adicional el distribuidor ofrece otros servicios complementarios que generan valor agregado para el fabricante y el operador.	Los distribuidores son importantes para el negocio de accesorios ya que es el canal por el cual el producto llega a los clientes que están situados en lugares más distantes donde otros canales no llegan.	Los distribuidores debido a su red de distribución, son la manera más fácil de llegar al cliente y son una fuente de retroalimentación vital del mercado en cuanto a necesidades del mercado.

3	<p>¿Qué papel juegan los Retailers en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?</p>	<p>Son un canal muy importante para llegar al consumidor final, de más difícil tratamiento, debido a los altos márgenes que exigen y altas exigencias financieras. Con un acuerdo adecuado, son el mejor canal para llegar al consumidor final.</p>	<p>Son actualmente el canal de mayor desarrollo en materia de venta de equipos asociados al servicio, los proveedores de servicios de telefonía móvil, han explotado este canal acercando a través de kits el servicio integral y para el segmento medio neto, considerado la masa crítica de consumo y rentabilidad para el negocio</p>	<p>De igual forma que en el caso anterior, los Retailers son importantes al generar acceso de producto a un grupo determinado de clientes, pero con la diferencia que este grupo generalmente está constituido por el consumidor final, igualmente su aporte principal es proporcionar capilaridad de ventas al fabricante o productor.</p>	<p>El Retail es un camino interesante para generar la venta de producto celular y accesorios; sin embargo localmente este canal aún no tiene mucho impacto en la venta de celulares y accesorios, está comenzando a enfocarse en este proceso.</p>	<p>Los Retailers, son el medio más apropiado para llegar al cliente final ya que estos cuentan con puntos de venta directo. Por su estructura los retailers demandan condiciones especiales de negociación</p>	<p>Los accesorios dentro de un Retail, se convierten en un instrumento de capilaridad de la marca y aumenta el tráfico de clientes en un punto de venta lo cual genera mayor ventas de producto y de otros relacionados, Por lo general las negociaciones con la cadenas retail dejan poco margen dentro de una operación y las múltiples actividades de Marketing para asegurar el Sell out de producto.</p>
4	<p>¿Qué papel juegan los Operadores en el giro de negocio de una empresa comercializadora de accesorios y cuanto es su participación en los ingresos del mismo?</p>	<p>Al igual que los Retailers, son un canal ideal para llegar al consumidor final. Es posible combinar la oferta de valor en la venta de teléfonos con la inclusión de accesorios originales, lo que favorece al cliente final, ya que el precio del accesorio incluido será mucho menor del precio equivalente del mismo accesorio en una tienda retail.</p>	<p>Son determinantes en varios aspectos de la conducta del consumidor, de sus ofertas depende en gran medida la demanda de equipos y de accesorios; inciden en la decisión de compra de al menos el 70% del mercado.</p>	<p>Los operadores o carrier de telecomunicaciones en un inicio utilizan los accesorios como un efecto de retención y/o fidelización de clientes, ya que su principal negocio gira alrededor de la venta del tiempo aire y servicios; de hecho en los inicios, los equipos y sus accesorios eran subsidiados en la venta al cliente para así atraer más usuarios. En la actualidad, los operadores han encontrado que la venta de equipos y accesorios es una fuente importante de ingresos y han puesto foco en su comercialización. Para una empresa comercializadora de accesorios, es generalmente el grupo de operadores quien indirectamente define su portafolio de productos, ya que las importaciones de volumen en equipos son originadas por ellos; y es conocido que los consumidores demandarán accesorios para los equipos que su operador de confianza venda.</p>	<p>Los operadores son los principales para el proceso de comercialización a través de los productos y planes que ofrecen al cliente final; son los que le brindan al cliente el servicio de 360 grados cubriendo cada proceso que para un cliente es necesario tener como servicio post venta, promociones al día, compra de tiempo aire, etc.</p>	<p>Los operadores forman parte fundamental en el mercado de accesorios ya que son ellos quienes deciden los equipos a venderse en un territorio por lo que la futura demanda de accesorios gira en base al portafolio propuesto por ellos. Usualmente los Operadores utilizan al accesorio como medio de fidelización de sus clientes al realizar kits de equipos + accesorios lo cual es percibido por el cliente como un valor agregado al servicio</p>	<p>Los Operadores, al ser quienes definen los terminales telefónicos a ser comercializados en el país son quienes inciden en la decisión de compra de al menos el 70% del mercado, al utilizar los accesorios como herramientas de fidelización de sus clientes, estos se convierten en un comprador de accesorios de alto volumen con márgenes bajos pero de costos operativos muy pequeños.</p>

5	<p>Comente usted, ¿Qué nivel de satisfacción en el servicio tienen los comercializadores de accesorios celulares en la actualidad?</p>	<p>La satisfacción puede ser incrementada sin lugar a dudas, aumentando disponibilidad de producto y oportunidad en la venta. En el negocio de accesorios no siempre es fácil el contar oportunamente con las exigencias del consumidor.</p>	<p>No existe medición de la satisfacción, no hay estudios que revelen en qué nivel los comercializadores cumplen con sus expectativas en cuanto a lo que los proveedores de equipos y accesorios les ofrecen; sin embargo, se percibe múltiples problemas, entre ellos el ingreso de productos provenientes de china que impactan en ciertos grupos de consumidores que en determinado momento priorizan el costo por encima del rendimiento atribuible a un producto de marca reconocida</p>	<p>Los comercializadores de accesorios en la actualidad tienen dos grandes retos, uno definir un portafolio óptimo de producto; y dos atacar el mercado de posibles compradores con productos que se demanden. Estos desafíos tienen radical importancia ya que de no tener un portafolio adecuado, o un mercado potencial a atacar; los comercializadores enfrentan su principal dolor de cabeza, producto que se vuelve obsoleto con la rapidez que termina el ciclo de vida de un equipo celular (+/- 6 meses de vida, hasta ingreso de la siguiente tecnología o upgrade del equipo).</p>	<p>Actualmente en el mercado ecuatoriano tenemos productos chinos lo que no genera una satisfacción en el cliente adecuado; se debe introducir más producto original con buen precio pero esto puede verse influido por los aranceles que el gobierno ha colocado para estos productos que vienen por canal formal.</p>	<p>La satisfacción del cliente final está basada principalmente en la percepción de la calidad del producto. El disponer de producto adecuado en el tiempo adecuado marca el nivel de satisfacción de los canales de distribución ya que requieren producto a la brevedad posible</p>	<p>En el mercado de accesorios local, no existe algún estudio que nos permita medir la satisfacción de clientes, solamente existe una retroalimentación por parte de los canales de distribución en que se menciona la escases de producto relacionado a nuevos terminales y la rapidez con que los productos se convierten en obsoletos en un lapso no mayor a 6 meses. Dicho de otra manera su satisfacción esta marcada no por el nivel de servicio sino más bien por el tipo de producto, calidad y disponibilidad.</p>
6	<p>De las herramientas de administración de clientes utilizadas en la actualidad, ¿Cuál de ellas es la más apropiada para una empresa de accesorios?</p>	<p>Cualquier herramienta que permita llevar registro de los eventos de los clientes, sus requerimientos, ventas, márgenes generados, problemas reportados, etc.; manejando una estrategia adecuada de Customer Relationship Management.</p>	<p>La más común son las plataformas comerciales B2B y en ciertos casos las B2C; el uso de software ERP contribuye a mejorar la vinculación entre lo planificado y tratan de relacionar a los clientes; su uso es promedio en el medio ecuatoriano.</p>		CRM	<p>La recopilación de información de los clientes y luego integrarla en un sistema de administración de clientes son la herramienta más utilizada por algunas empresas en la actualidad, estas herramientas pueden ser B2B, B2C, CRM</p>	<p>Muy pocas empresas comercializadoras de accesorios en la actualidad cuentan con plataformas transaccionales de comercialización como B2C y B2B para la comercialización digital de accesorios, sin embargo ninguna de ellas posee un sistema integral de administración de clientes como un CRM que permita obtener información precisa de clientes para la toma de decisiones.</p>

7	<p>Comente usted, que ventajas y desventajas tendría una empresa al aplicar una herramienta que permita conocer las necesidades de sus clientes</p>	<p>Serían mayores las ventajas, siempre y cuando el costo de una herramienta automatizada no esté desproporcionado con el tamaño del negocio de accesorios, y pueda ser amortizado en el tiempo.</p>	<p>Ventajas muchas, la primera es la optimización de costos de mercadeo, el desarrollo del branding, la satisfacción y el aumento en las tasas de uso de productos. La desventaja no estaría en la herramienta, sino por el contrario en el diseño e implementación de la estrategia de CRM.</p>	<p>Como ventajas se pueden mencionar las obvias de trabajar fundamentados en datos reales que permitan tomar decisiones más asertivas en cuanto a necesidades y requerimientos del mercado para en función de esto programar recursos de inversión en importación y definición de portafolio; además de permitir acceso a clientes determinados. Como un punto a considerar, no lo pondría como desventaja, está el costo que implica contar con estos sistemas que requieren de equipos robustos y además de administración constante.</p>	<p>DESVENTAJAS: Elegir de manera incorrecta la herramienta que se utiliza dentro del CRM. • Establecer el proceso correcto para la implementación del CRM. VENTAJAS • Fidelización de clientes • Visibilidad de prospectos de nuevos clientes para el producto o servicio nuevo que se quiera introducir • Mayor productividad.</p>	<p>VENTAJAS: Optimización de costos, desarrollo del branding, fidelización de clientes, toma de decisiones asertivas en cuanto a necesidades y requerimientos reales de mercado. DESVENTAJAS: El diseño incorrecto o la mala implementación de las estrategias de CRM</p>	<p>VENTAJAS: Optimización de costos, desarrollo del branding, fidelización de clientes, toma de decisiones asertivas en cuanto a necesidades y requerimientos reales de mercado. DESVENTAJAS: El diseño incorrecto o la mala implementación de las estrategias de CRM</p>
8	<p>¿Cuáles son las mejores prácticas utilizadas para la administración de clientes que se aplican en la actualidad?</p>	<p>Los diferentes clientes tienen diferentes expectativas y necesidades, que deben ser satisfechas por el proveedor a través del conocimiento detallado de cada cliente, construyendo así la oferta de valor adecuada para cada cliente, lo que no es necesariamente una única solución para todos los clientes.</p>	<p>Administración de bases de datos Implementación de sistemas Desarrollo de canales de contacto con distribuidores y clientes finales Consumidores - el cliente es parte integral de la creación de los productos y o servicios Plataformas B2B, B2C, C2C, ETC.</p>	<p>En la actualidad las empresas administran sus oportunidades y clientes en un CRM, que permite a la empresa tener disponibilidad de datos que debidamente estructurados se convierten en información fundamental al momento de tomar decisiones.</p>	<p>Es saber cuál es la preferencia del cliente; por ello hoy la base de datos de clientes es importante con ello se puede enfocar campañas, promociones y productos según las preferencias que tengan.</p>	<p>Plataformas de administración y transaccional de clientes como B2C, B2B, CRM</p>	<p>El CRM es en la actualidad la herramienta más adecuada para la administración de clientes basado en estrategias acopladas a la realidad del giro de negocio de cada empresa</p>
9	<p>Comente usted, ¿Qué información considera usted es indispensable que conozca una empresa comercializadora de accesorios de sus clientes?</p>	<p>Todos los datos informativos de una empresa, nombres de las personas que toman decisiones de compra, principales contactos operativos, saber qué es lo que busca la empresa, como márgenes mínimos, condiciones financieras de compra, relación con otros competidores, etc.</p>	<p>Características de compra Frecuencias de compra Durabilidad Garantía Beneficios de rentabilidad Márgenes de rentabilidad Competidores Futura modificaciones</p>	<p>Toda la información comercial de mercado objetivo y segmentos que se desean atender.</p>	<p>Tener base de datos de clientes móviles con modelo para ver que oferta se les puede enviar según el target de cliente. Saber las preferencias del cliente para generar promociones cruzadas y complementarias.</p>	<p>Conocer toda la información referente a los clientes como condición financiera, cupo de crédito, márgenes, tipo de producto que compra, frecuencia de compra, garantía. Así mismo conocer toda la información de producto como durabilidad, beneficios, garantía de fabricante, etc.</p>	<p>Conocer toda la información referente a los clientes como condición financiera, cupo de crédito, márgenes, tipo de producto que compra, frecuencia de compra, garantía. Así mismo conocer toda la información de producto como durabilidad, beneficios, garantía de fabricante, etc.</p>

10	Comente usted, ¿Qué beneficios aportaría la aplicación de un CRM en las empresas comercializadoras de accesorios?	Sería de gran ayuda si el tamaño del canal, representado por el número de clientes es lo suficientemente alto para que justifique la compra de un sistema de CRM.	Más allá del sistema, la estrategia de CRM tendría beneficios sustanciales para la organización, en especial en los costos de mercado asociados a la retención de clientes, relaciones de largo plazo, acuerdos de compra por volumen, con-branding, entre muchas otras	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamismo en los procesos de venta • Control del portafolio de clientes • Visibilidad en línea de oportunidades del mercado • Mejor utilización de flujos de efectivo • Planificación de procesos de compra e importación para satisfacer la demanda • Oportunidades de colocar producto a punto de obsolescencia 	Importante porque así puede ir enfocando la herramienta por tipo de cliente.	Permitirá generar estrategias CRM que permita a la organización mantener relaciones comerciales a largo plazo, control de clientes, administración de portafolio, visibilidad de oportunidades en el mercado, mejor utilización de flujos de efectivo	El beneficio principal con la implementación de una estrategia CRM en empresas comercializadoras de accesorios esta radicado en especial en los costos de mercado asociados a la retención de clientes con el fin de generar relaciones a largo plazo.
11	Comente, ¿Qué componentes debería tener un CRM para considerarlo como una herramienta completa y útil para una empresa?	Módulo de conocimiento del cliente, Módulo registro de las ventas, márgenes. Módulo de iteraciones con el cliente, llamadas, reclamos. Módulo de pedidos y créditos de clientes. Módulo financiero para evaluar la rentabilidad de cada cliente y su LTV (Live Time Value) el valor futuro del cliente.	Data base Ventas (Pedidos, pagos , créditos) Finanzas (Valor del cliente) Indicadores (BSC) Forecast		<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento a clientes • Promociones dirigidas 	Data base Ventas (Pedidos, pagos , créditos) Finanzas (Valor del cliente) Indicadores (BSC) Forecast	Data base Ventas (Pedidos, pagos , créditos) Finanzas (Valor del cliente) Indicadores (BSC) Forecast
12	Comente usted, ¿Qué condiciones o soportes tecnológicos son indispensables para la aplicación de un CRM?	Considero que esto depende del sistema, que puede ser incluso uno basado en la tecnología Cloud. Sería mínimo un soporte tecnológico en la hora de operación que pueda solucionar cualquier problema que se pueda presentar. Si el tamaño del negocio es muy grande, el soporte será proporcional al mismo.	Servidores propios o dedicados Plataformas de administración con interfaz aplicable a computadores y dispositivos móviles Desarrollo dedicados (Empresas Globales) Software licenciado para empresas pequeñas y con estructura modular para implementación progresiva Conocimientos son uso y administración de las TICS por parte del Talento Humano de la organización		Un software adecuado que cubra con todas las herramientas que pueda llegar al cliente	Servidores dedicados Plataformas de administración con interfaz aplicable a computadores y dispositivos móviles El tamaño de la infraestructura es proporcional al tamaño de la organización.	Servidores dedicados Plataformas de administración con interfaz aplicable a computadores y dispositivos móviles El tamaño de la infraestructura es proporcional al tamaño de la organización.

13	<p>¿Qué expectativas tendrían las gerencias y direcciones de una empresa comercializadora de accesorios con la implementación de un CRM?</p>	<p>Incremento de los indicadores financieros: Ventas, márgenes. Incremento de otros indicadores: número de compras por periodo, valor de compras por periodo, satisfacción del cliente.</p>	<p>Incremento en el volumen de ventas, desarrollo de nuevos canales, aumento de la tasa de recompra, Cross selling</p>	<p>Les permitiría tener información valiosa para todo tipo de decisiones.</p>	<p>Maximizar sus rendimientos y reducción de costos.</p>	<p>Les permitiría tener a mano información sustancial para la toma de decisiones y también se experimentaría un Incremento en el volumen de ventas, desarrollo de nuevos canales, aumento de la tasa de recompra, Cross selling, incremento de los indicadores financieros, de márgenes. Incremento de otros indicadores: número de compras por periodo, valor de compras por periodo, satisfacción del cliente.</p>	<p>Las Gerencias podrán tener a mano una herramienta que permita tomar decisiones comerciales. Podrán administrar de mejor manera el inventario, programar su forecast y controlar su obsolescencia. Al contar con información concreta se podrá generar estrategias adecuadas a la realidad del negocio.</p>
----	--	---	--	---	--	--	---

Anexo N° 6: Resultados de la investigación cuantitativa a la población de Distribuidores

Tabla 1: En el primer acercamiento realizado por el mayorista Brightstar. ¿Usted recibió toda la información que necesitaba?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	40,0	40,0	40,0
	De acuerdo	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 1

1.En el primer acercamiento realizado por Brightstar. ¿Usted recibió toda la información que necesitaba?

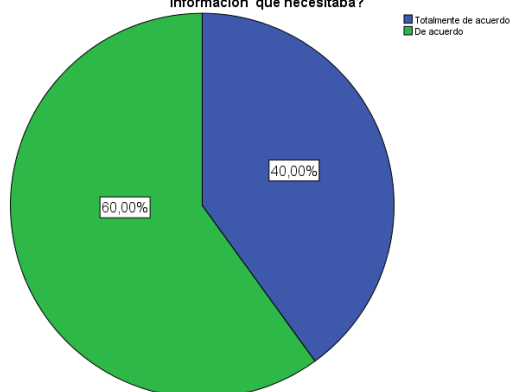


Tabla 2: ¿Calificaría como ágil al proceso de calificación de clientes de la empresa Brightstar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	1	20,0	20,0	20,0
	En desacuerdo	2	40,0	40,0	60,0
	Totalmente en Desacuerdo	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 2

2.¿Calificaría como ágil al proceso de calificación de clientes de la empresa Brightstar?

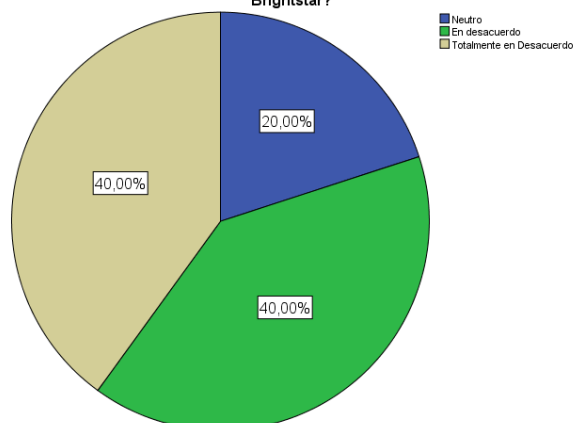


Tabla 3: ¿El portafolio Ofrecido por Brightstar se ajusta a las necesidades de Mercado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	1	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 3

3.¿El portafolio Ofrecido por Brightstar se ajusta a las necesidades de Mercado?

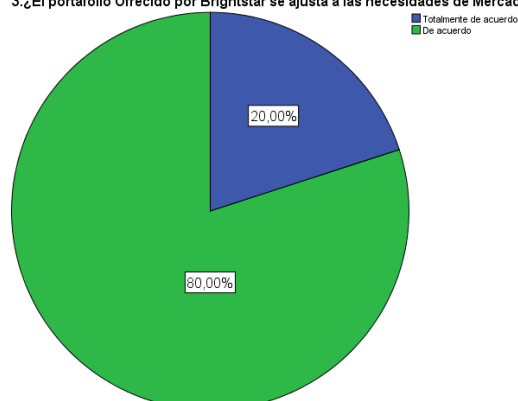


Tabla 4: ¿Comente Ud. Si se siente satisfecho con el servicio brindado por el departamento de cobranzas de la empresa Brightstar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	2	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	2	40,0	40,0	80,0
	Totalmente en Desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 4

4.¿Comente Ud. Si se siente satisfecho con el servicio brindado por el departamento de cobranzas de la empresa Brightstar?

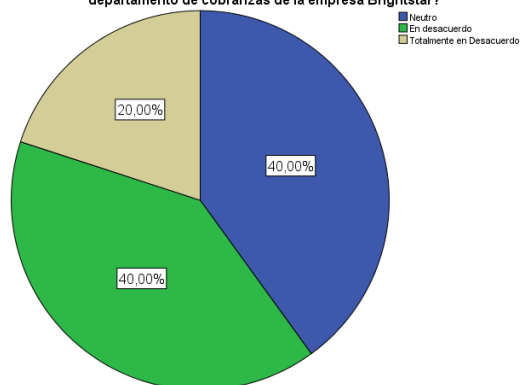


Tabla 5: ¿Considera Usted, que los tiempos de respuesta de la empresa Brightstar en lo que respecta a solución de problemas, están acordes a sus necesidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Neutro	2	40,0	40,0	40,0
	En desacuerdo	2	40,0	40,0	80,0
	Totalmente en Desacuerdo	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 5

5.¿Considera Usted, que los tiempos de respuesta de la empresa Brightstar en lo que respecta a solución de problemas, están acordes a sus necesidades?

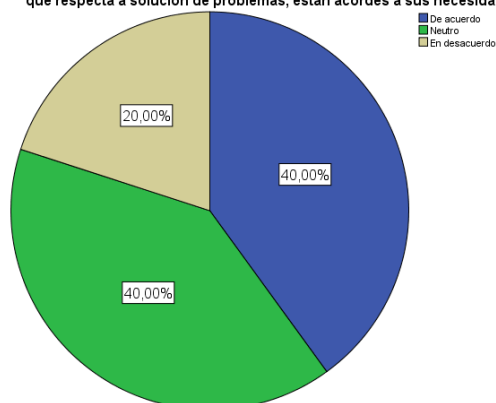


Tabla 6: En la actualidad, ¿En qué tiempo la empresa Brightstar presta una solución a problemas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una semana	2	40,0	40,0	40,0
	Dos semanas	2	40,0	40,0	80,0
	Un mes	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 6

6. En la actualidad, ¿En qué tiempo la empresa Brightstar presta una solución a problemas?

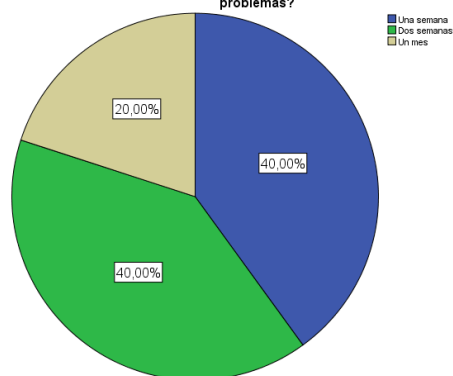


Tabla 7: ¿Mencione la frecuencia con la que el Mayorista Brightstar toma contacto con Ud. Para conocer sus necesidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Una vez a la semana	1	20,0	20,0	20,0
	Una vez cada 15 días	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 7

7. ¿Mencione la frecuencia con la que el proveedor Brightstar toma contacto con Ud. Para conocer sus necesidades?

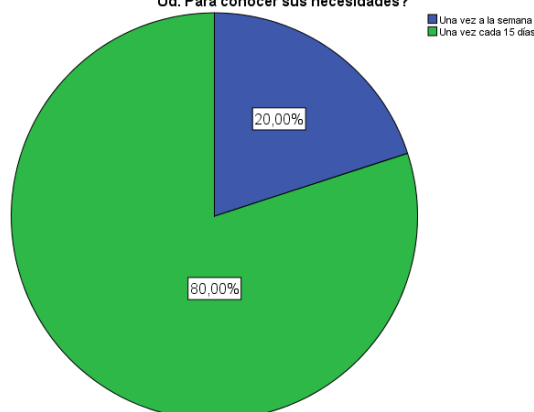


Tabla 8: ¿Califica como un proceso ágil la toma de pedidos de accesorios de la empresa Brightstar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente ágil	2	40,0	40,0	40,0
	Ágil	2	40,0	40,0	80,0
	Neutro	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 8

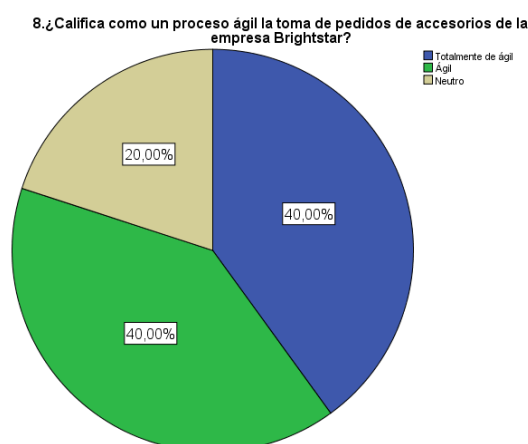


Tabla 9: ¿Calificaría como ágil a los tiempos de respuesta desde la toma del pedido hasta la entrega del producto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente ágil	2	40,0	40,0	40,0
	Ágil	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 9

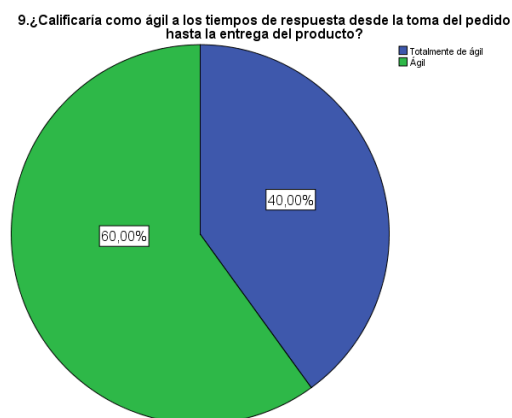


Tabla 10: ¿Calificaría como ágil al proceso de Post Venta de accesorios de la empresa Brightstar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ágil	1	20,0	20,0	20,0
	Neutro	2	40,0	40,0	60,0
	Lento	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 10

10.¿Calificaría como ágil al proceso de Post Venta de accesorios de la empresa Brightstar?

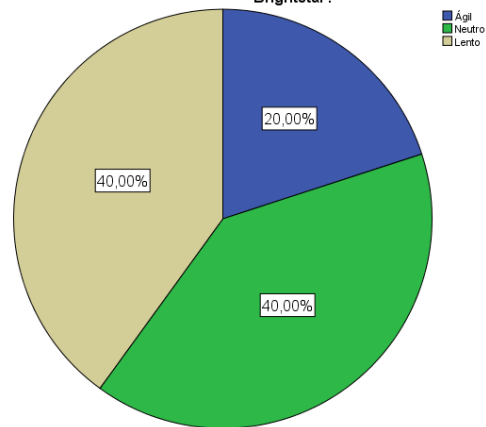


Tabla 11: ¿Con que frecuencia el mayorista Brightstar le presenta a usted nuevos productos y promociones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	4	80,0	80,0	80,0
	Neutro	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 11

11.¿Con que frecuencia La empresa Brightstar le presenta a usted nuevos productos y promociones?

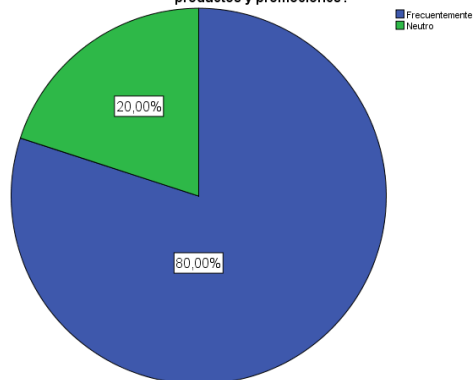


Tabla 12: ¿Con que frecuencia el mayorista Brightstar le brinda capacitación y actualización de conocimiento sobre sus productos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	2	40,0	40,0	40,0
	Neutro	1	20,0	20,0	60,0
	Casi nunca	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 12

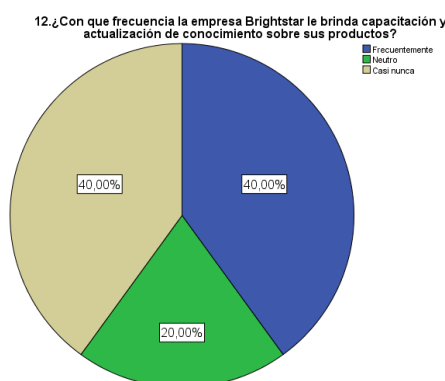


Tabla 13: ¿El mayorista Brightstar le proporciona a usted material POP?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	4	80,0	80,0	80,0
	Neutro	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 13

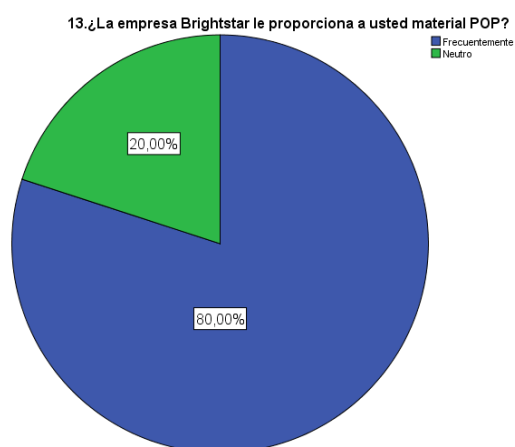
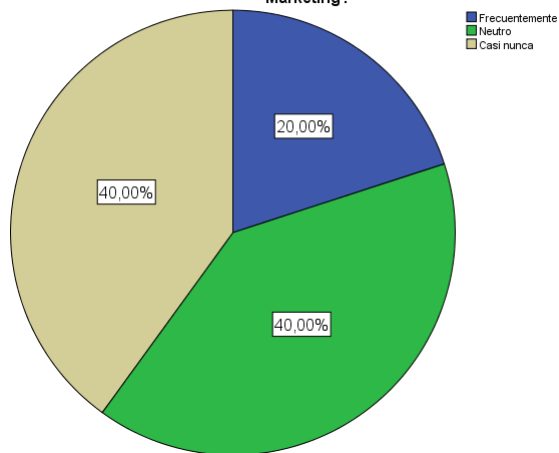


Tabla 14: ¿El mayorista Brightstar le brinda apoyo en la elaboración de actividades de Marketing?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Frecuentemente	1	20,0	20,0	20,0
	Neutro	2	40,0	40,0	60,0
	Casi nunca	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Gráfico 14

14. ¿La empresa Brightstar le brinda apoyo en la elaboración de actividades de Marketing?



**Anexo N° 7: Resultados de la investigación cuantitativa a consumidores de
accesorios para celulares**

Tabla 1: ¿Posee usted actualmente un Smartphone?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	323	84,1	84,1	84,1
	NO	61	15,9	15,9	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Gráfico 1

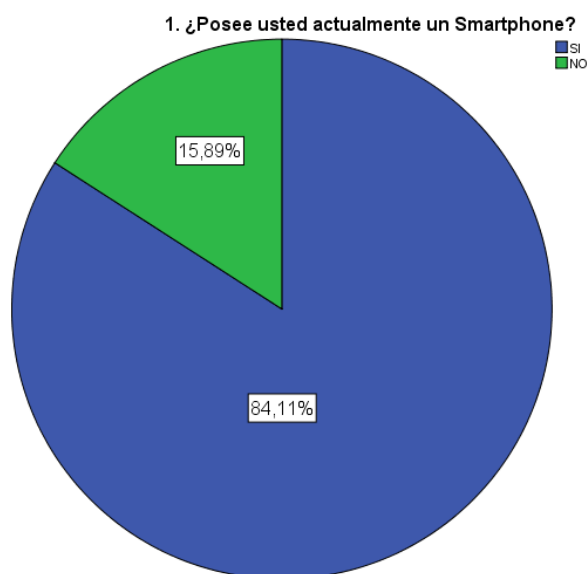


Tabla 2: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Samsung)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	122	31,8	37,8	37,8
	NO	201	52,3	62,2	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 2

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Samsung)

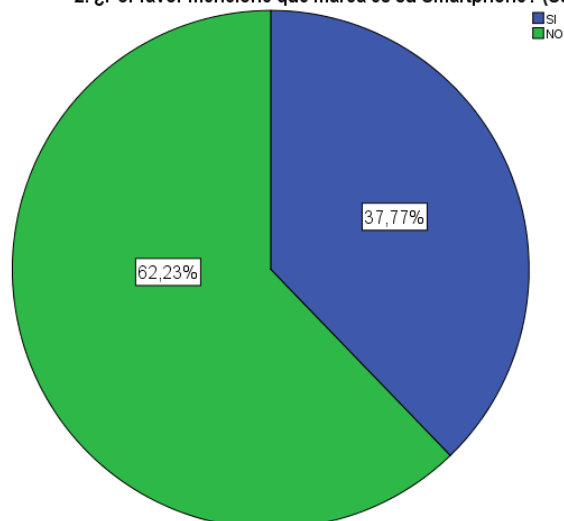


Tabla 3: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Iphone)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	85	22,1	26,3	26,3
	NO	238	62,0	73,7	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 3

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Iphone)

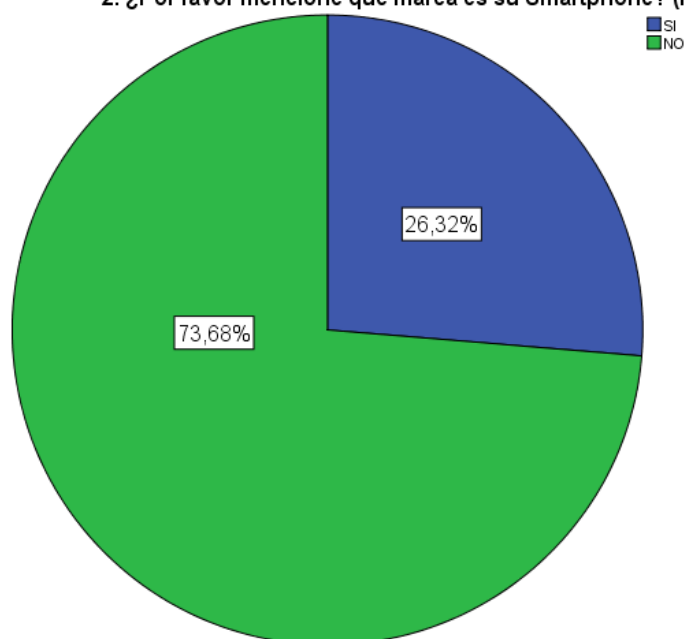


Tabla 4: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Nokia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	36	9,4	11,1	11,1
	NO	287	74,7	88,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 4

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Nokia)

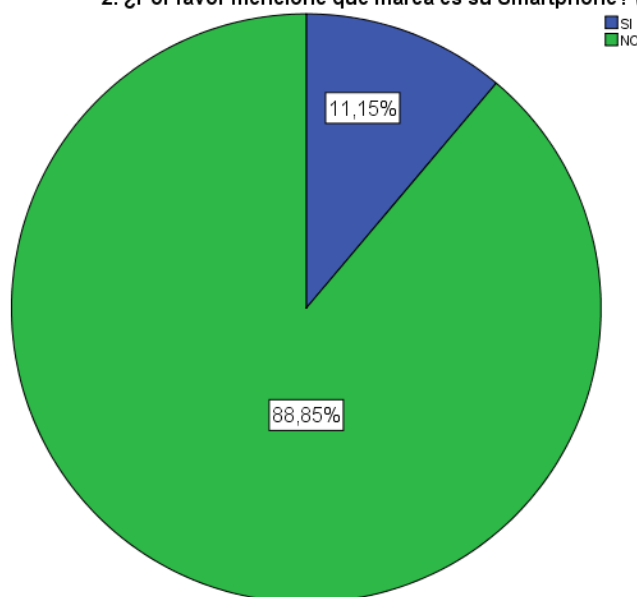


Tabla 5: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (LG)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	27	7,0	8,4	8,4
	NO	296	77,1	91,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 5

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (LG)

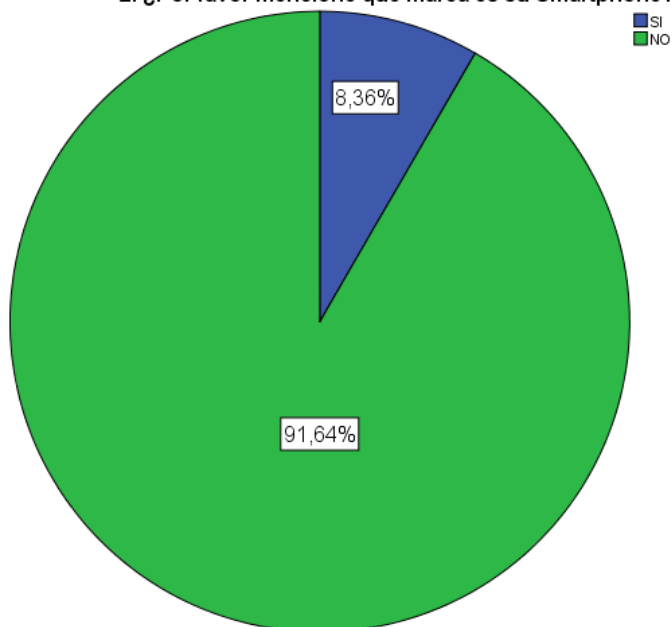


Tabla 6: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Huawei)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 6

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Huawei)

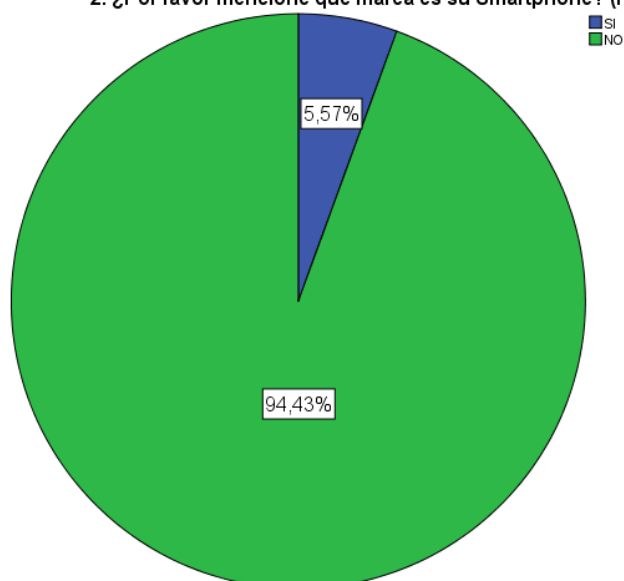


Tabla 7: ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Sony)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	26	6,8	8,0	8,0
	NO	297	77,3	92,0	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 7

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Sony)

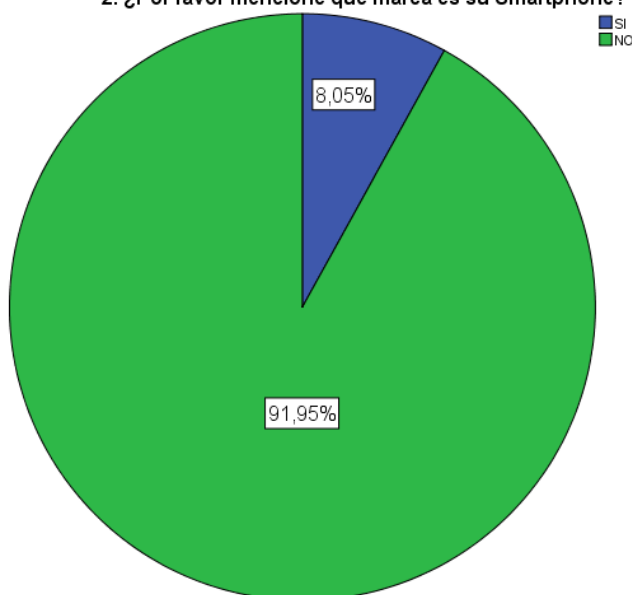


Tabla 8: Otros ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (BlackBerry)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	2,3	2,8	2,8
	NO	314	81,8	97,2	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 8

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Blackberry)

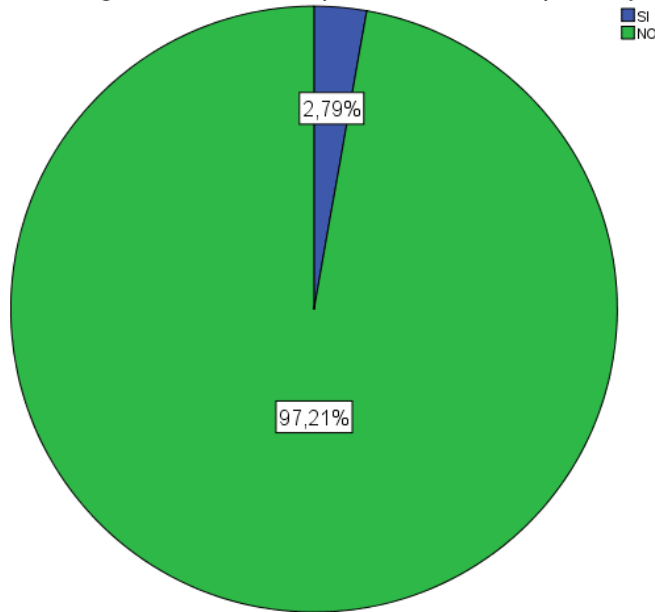


Tabla 9: Otros ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Motorola)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	9	2,3	2,8	2,8
	NO	314	81,8	97,2	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 9

2. ¿Por favor mencione que marca es su Smartphone? (Motorola)

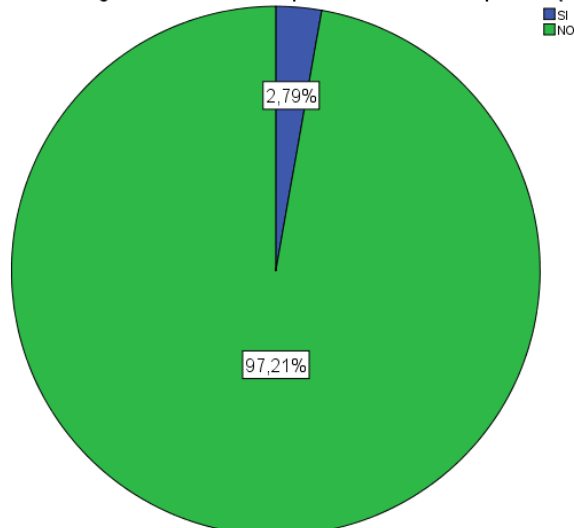


Tabla 10: ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Estuche)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	263	68,5	81,4	81,4
	NO	60	15,6	18,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 10

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Estuche)

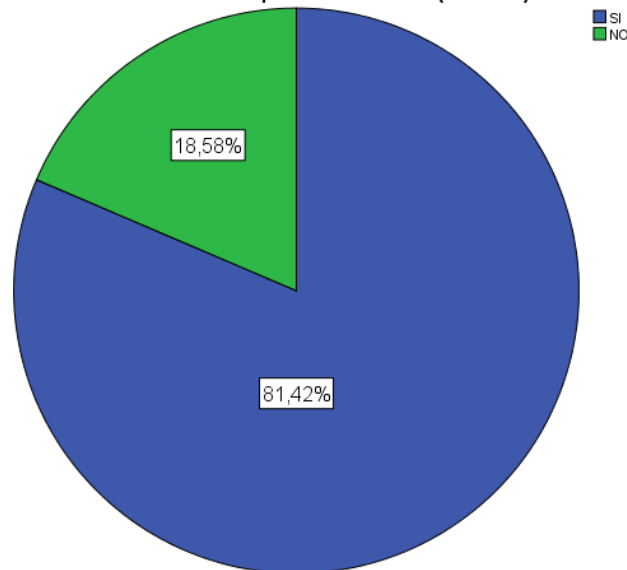


Tabla 11: 3¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Cargador de Auto)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	69	18,0	21,4	21,4
	NO	254	66,1	78,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 11

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Cargador de Auto)

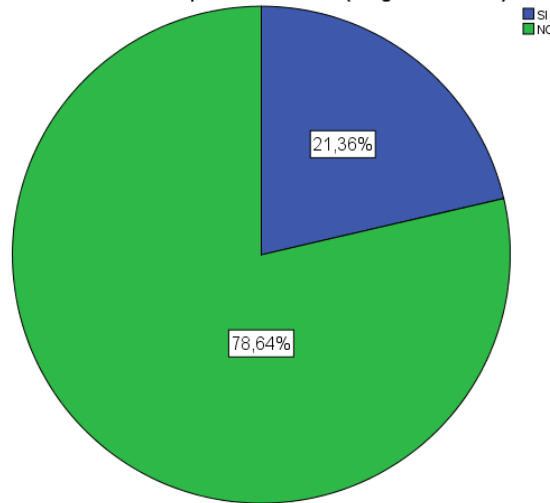


Tabla 12: ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Manos Libres)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	122	31,8	37,8	37,8
	NO	201	52,3	62,2	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 12

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Manos Libres)

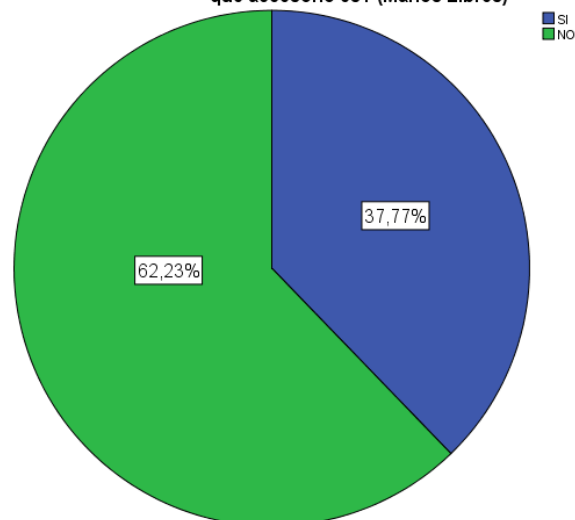


Tabla 13: ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Memoria Adicional)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	114	29,7	35,3	35,3
	NO	209	54,4	64,7	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 13

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Memoria Adicional)

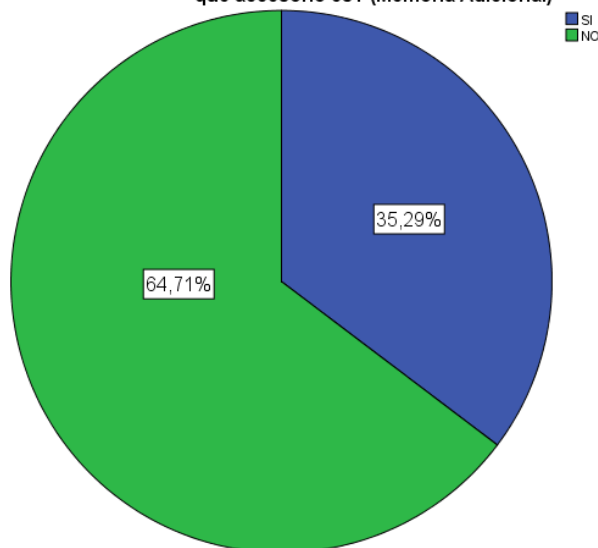


Tabla 14: ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Parlantes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	27	7,0	8,4	8,4
	NO	296	77,1	91,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 14

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Parlantes)

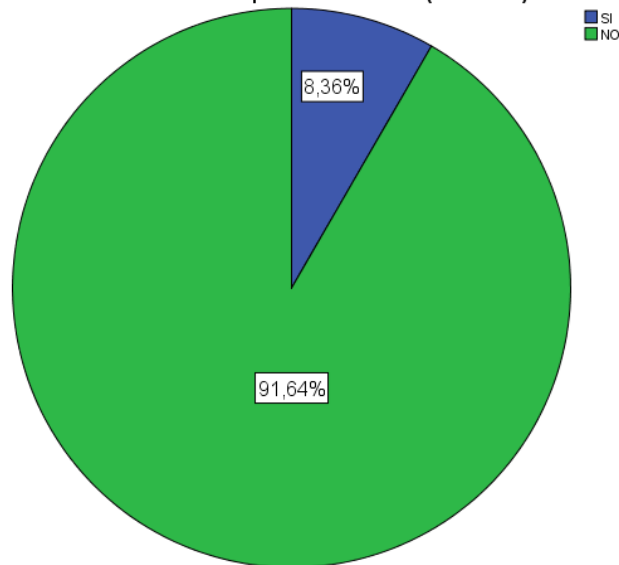


Tabla 15: ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Bluetooth)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	69	18,0	21,4	21,4
	NO	254	66,1	78,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 15

3. ¿Utiliza actualmente algún accesorio con Smartphone? ¿Mencione por favor que accesorio es? (Bluetooth)

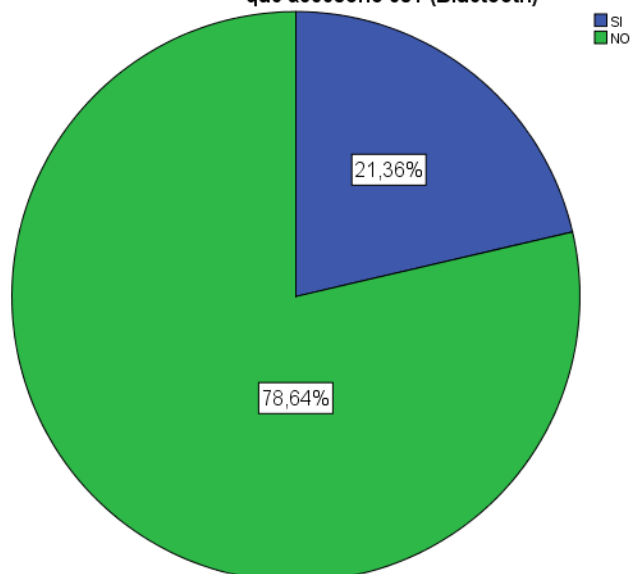
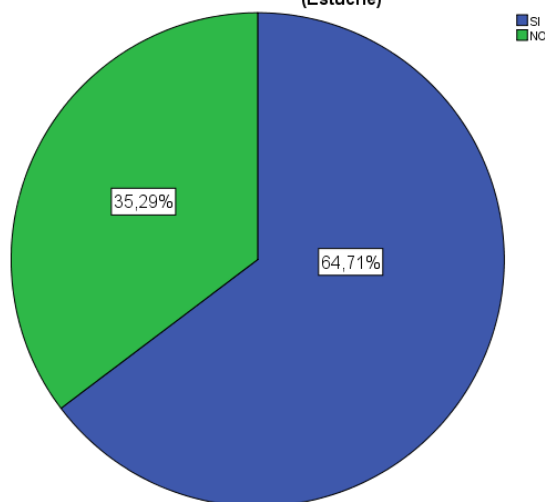


Tabla 16: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Estuche)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	209	54,4	64,7	64,7
	NO	114	29,7	35,3	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 16

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Estuche)

**Tabla 17: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Cargador de Auto)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	62	16,1	19,2	19,2
	NO	261	68,0	80,8	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 17

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Cargador de Auto)

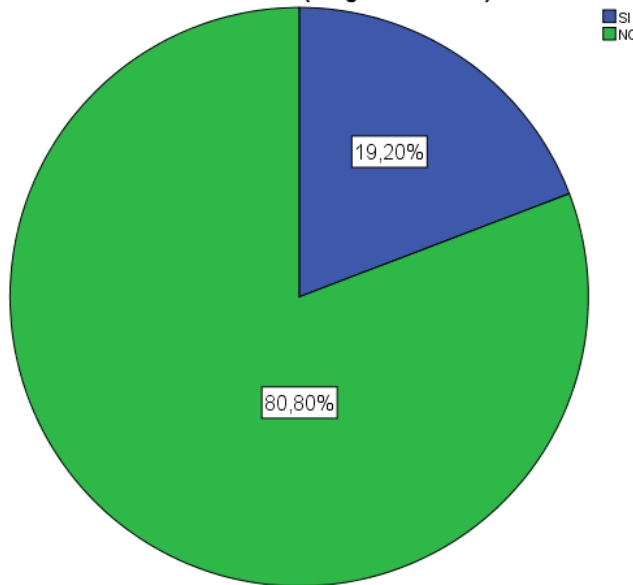


Tabla 18: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Manos Libres)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	70	18,2	21,7	21,7
	NO	253	65,9	78,3	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 18

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Manos Libres)

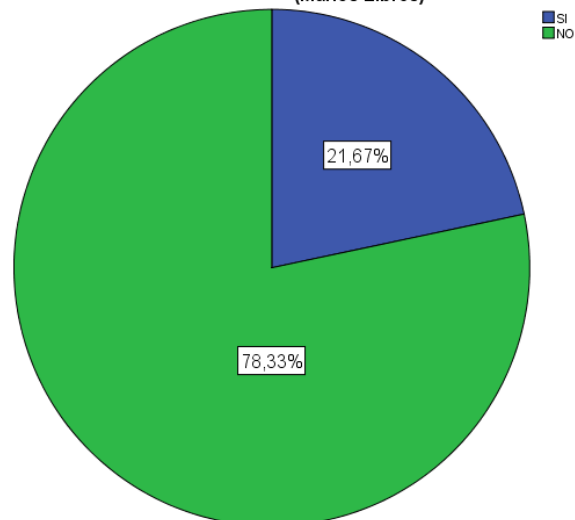


Tabla 19: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Memoria Adicional)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	45	11,7	13,9	13,9
	NO	278	72,4	86,1	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 19

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Memoria Adicional)

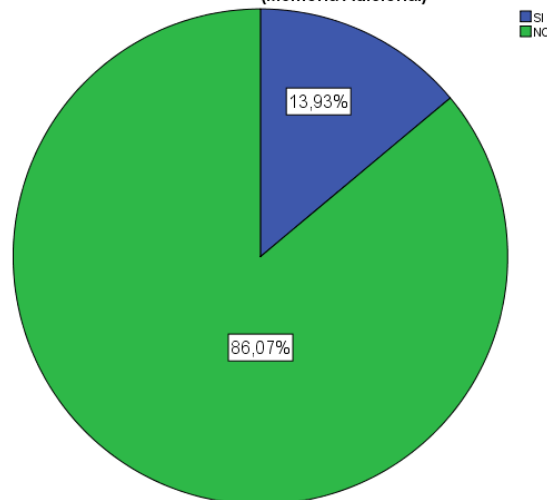


Tabla 20: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Parlantes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	27	7,0	8,4	8,4
	NO	296	77,1	91,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 20

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Parlantes)

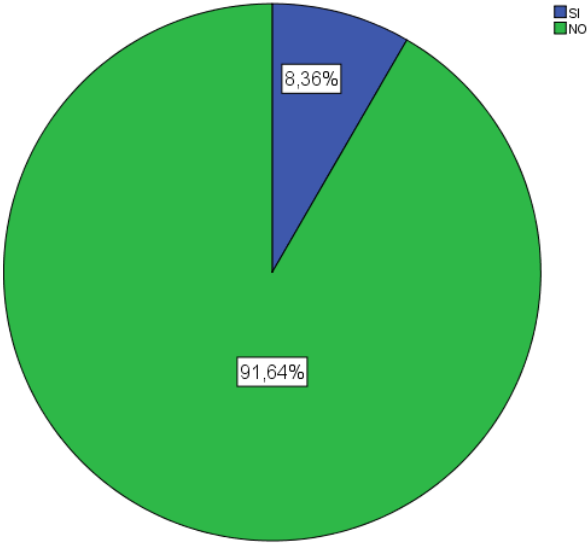
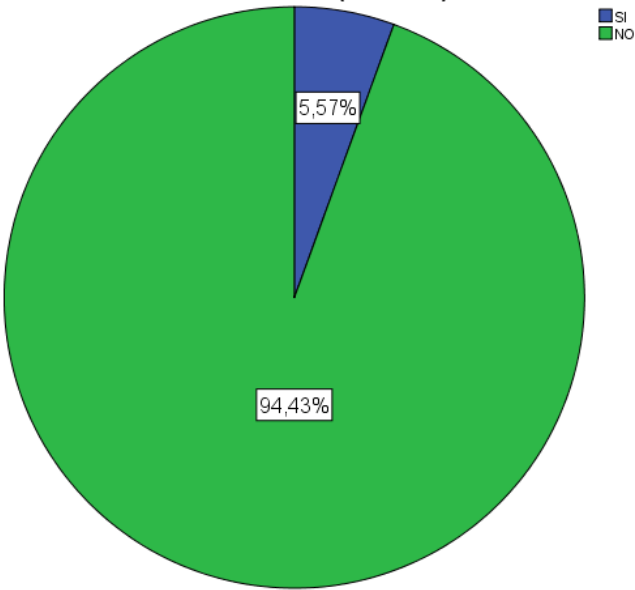


Tabla 21: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone?
(Bluetooth)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 21

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Bluetooth)



}

Tabla 22: ¿En los últimos 6 meses que accesorios ha comprado para su Smartphone? (Ninguno)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	34	8,9	10,5	10,5
	NO	289	75,3	89,5	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 22

4. ¿En los últimos 6 meses que accesorios a comprado para su Smartphone?
(Ninguno)

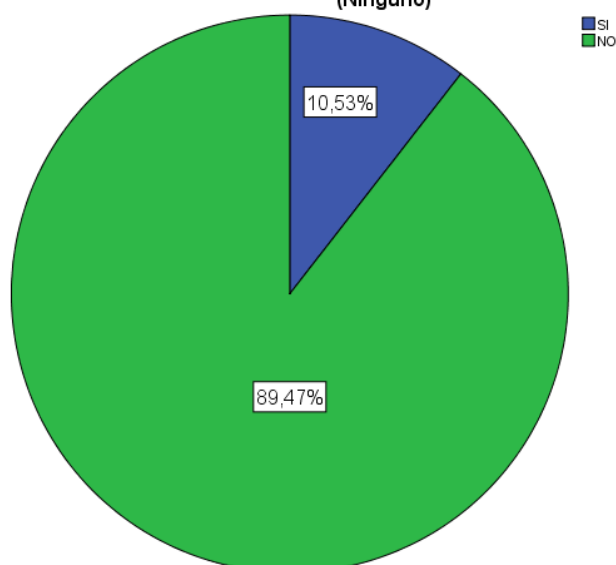


Tabla 23: ¿Cuando usted realizó la compra de su accesorio, el personal del punto de venta le brindo la asesoría necesaria?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente De acuerdo	168	43,8	52,0	52,0
	De acuerdo	96	25,0	29,7	81,7
	Neutro	51	13,3	15,8	97,5
	En desacuerdo	8	2,1	2,5	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 23

5. ¿Cuando usted realizó la compra de su accesorio, el personal del punto de venta le brindo la asesoría necesaria?

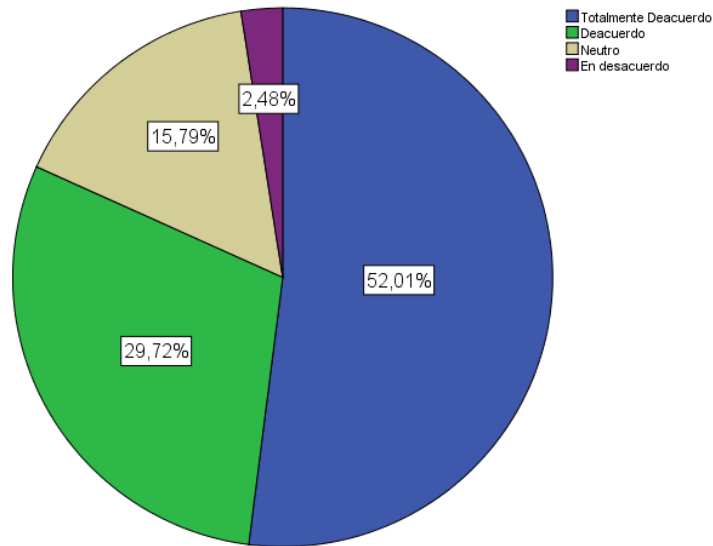


Tabla 24: ¿Cuál fue el valor que pagó por su accesorio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 5USD a 10USD	44	11,5	13,6	13,6
	De 11USD a 20USD	120	31,3	37,2	50,8
	De 21USD a 30USD	105	27,3	32,5	83,3
	De 31USD a 50USD	45	11,7	13,9	97,2
	De 51USD a Más	9	2,3	2,8	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 24

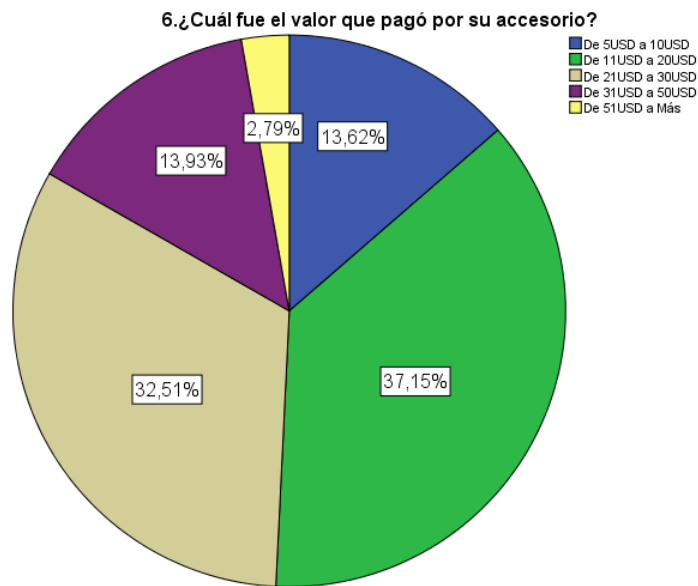


Tabla 25: ¿Qué tipo de accesorios es de su preferencia?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Accesorio Original	227	59,1	70,3	70,3
	Accesorio Genérico	71	18,5	22,0	92,3
	Accesorio Original y Accesorio Genérico	25	6,5	7,7	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 25

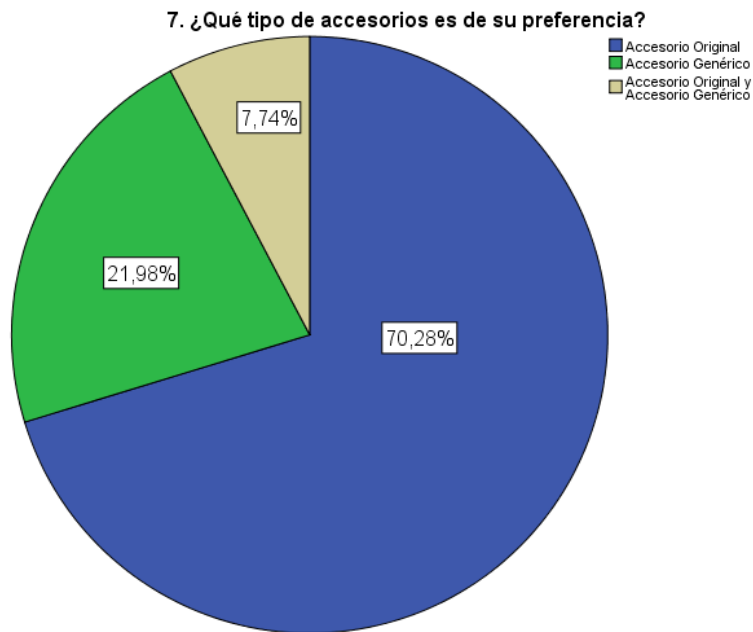


Tabla 26: ¿En qué lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Operador)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	52	13,5	16,1	16,1
	NO	271	70,6	83,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 26

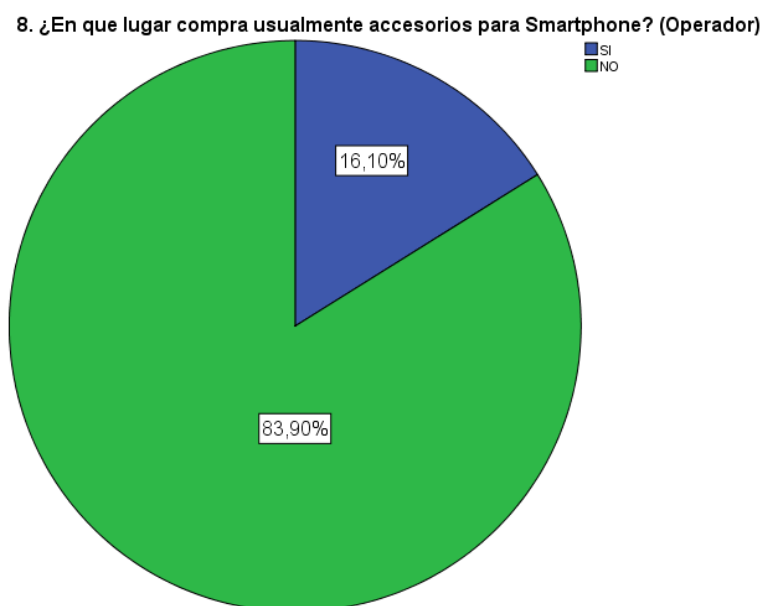


Tabla 27: ¿En qué lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Centro Comercial)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	262	68,2	81,1	81,1
	NO	61	15,9	18,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 27

8. ¿En que lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Centro Comercial)

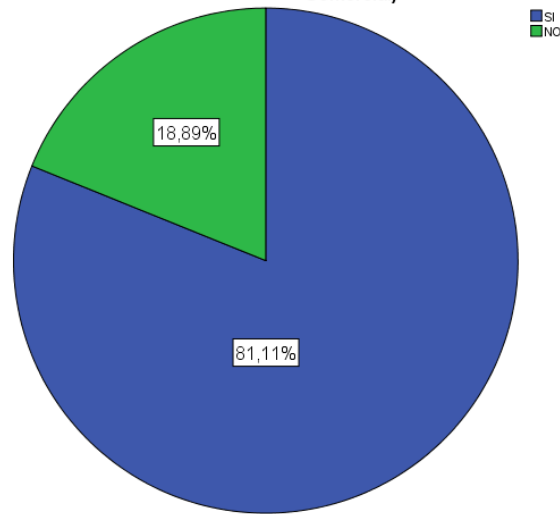


Tabla 28: ¿En qué lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Locales Informales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 28

8. ¿En que lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Locales Informales)

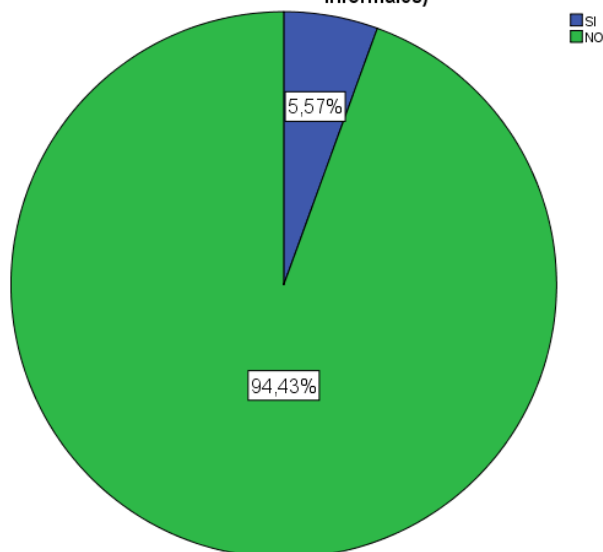
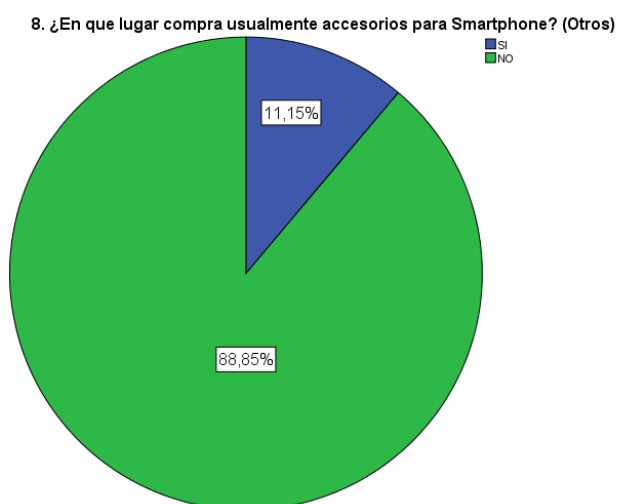


Tabla 29: ¿En qué lugar compra usualmente accesorios para Smartphone? (Otros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	36	9,4	11,1	11,1
	NO	287	74,7	88,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 29**Tabla 30: ¿Cada cuánto tiempo usted compra un accesorio para su teléfono celular?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 vez al mes	26	6,8	8,0	8,0
	1 vez cada 3 meses	115	29,9	35,6	43,7
	1 vez cada 6 meses	148	38,5	45,8	89,5
	1 vez al año	26	6,8	8,0	97,5
	Nunca	8	2,1	2,5	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 30

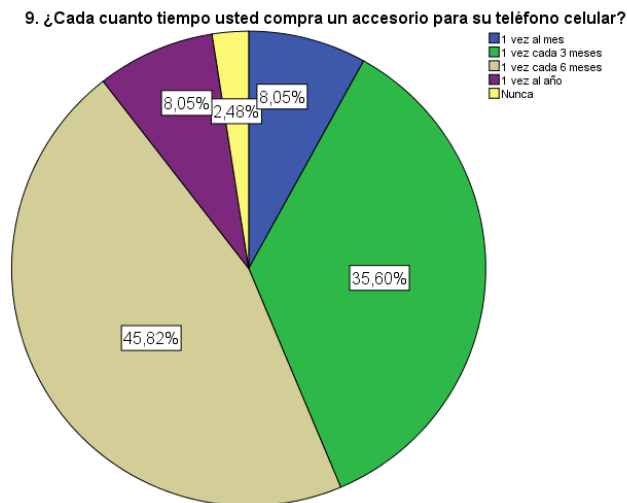


Tabla 31: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Estuche)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	246	64,1	76,2	76,2
	NO	77	20,1	23,8	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 31

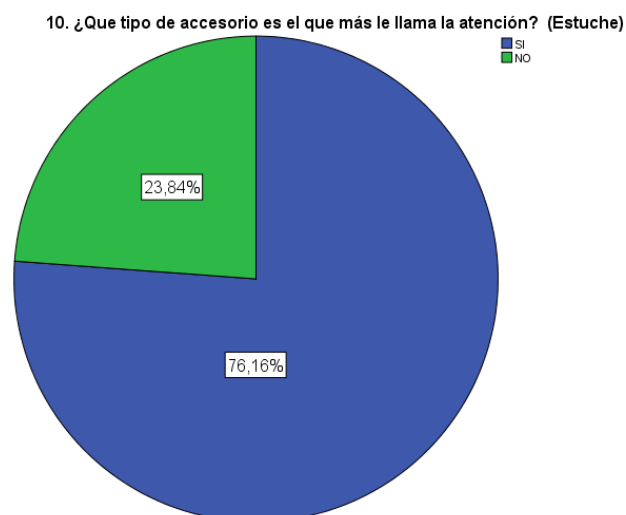
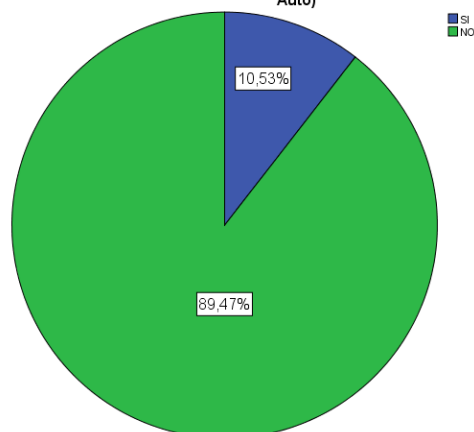


Tabla 32: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Cargador de Auto)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	34	8,9	10,5	10,5
	NO	289	75,3	89,5	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 32

10. ¿Que tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Cargador de Auto)

**Tabla 33: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Manos Libres)**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	71	18,5	22,0	22,0
	NO	252	65,6	78,0	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 33

10. ¿Que tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Manos Libres)

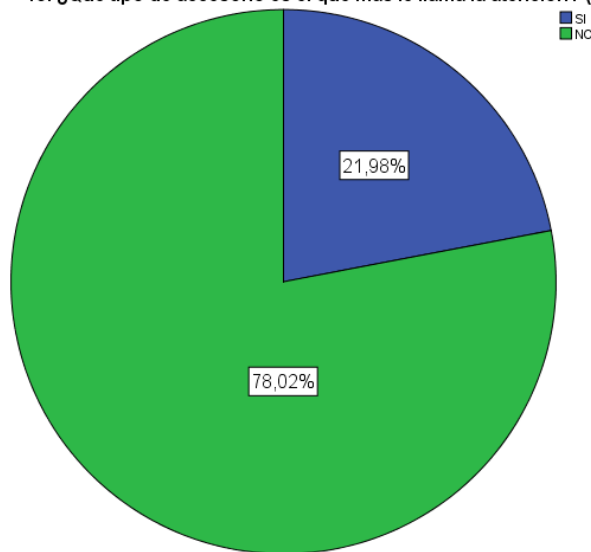


Tabla 34: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Memoria Adicional)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	52	13,5	16,1	16,1
	NO	271	70,6	83,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 34

10. ¿Que tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Memoria Adicional)

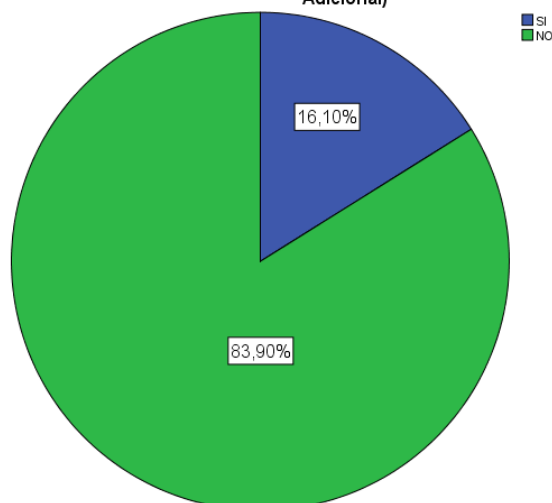


Tabla 35: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Parlantes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	52	13,5	16,1	16,1
	NO	271	70,6	83,9	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 35

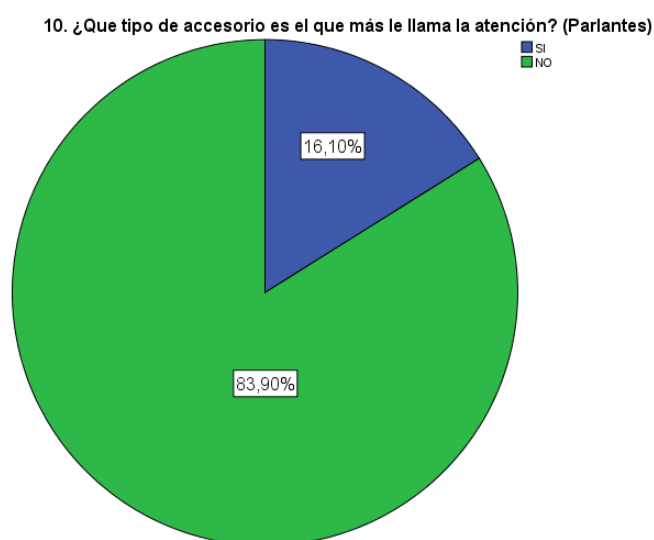


Tabla 36: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Bluetooth)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 36



Tabla 37: ¿Qué tipo de accesorio es el que más le llama la atención? (Ninguno)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	8	2,1	2,5	2,5
	NO	315	82,0	97,5	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 37



Tabla 38: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Internet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	254	66,1	78,6	78,6
	NO	69	18,0	21,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 38

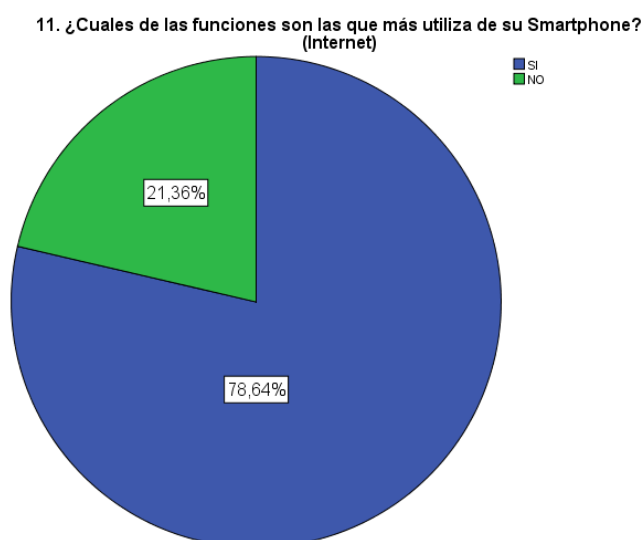


Tabla 39: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Juegos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	61	15,9	18,9	18,9
	NO	262	68,2	81,1	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 39

11. ¿Cuales de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone?
(Juegos)

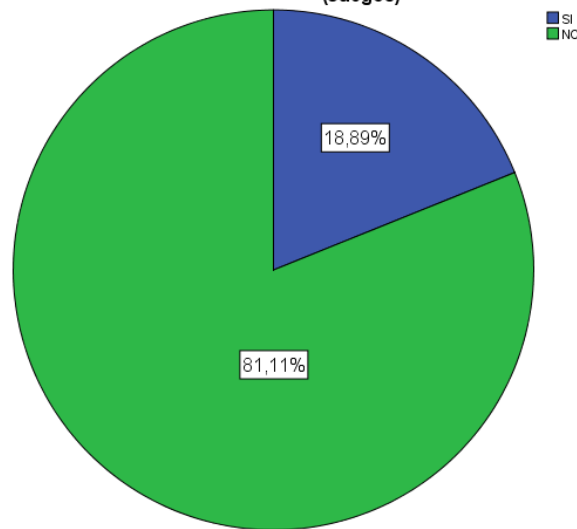


Tabla 40: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Música)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	175	45,6	54,2	54,2
	NO	148	38,5	45,8	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 40

11. ¿Cuales de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone?
(Música)

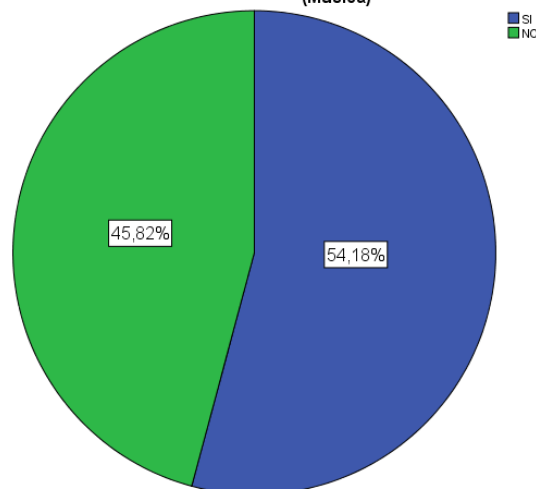


Tabla 41: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Redes Sociales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	166	43,2	51,4	51,4
	NO	157	40,9	48,6	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 41

11. ¿Cuales de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Redes Sociales)

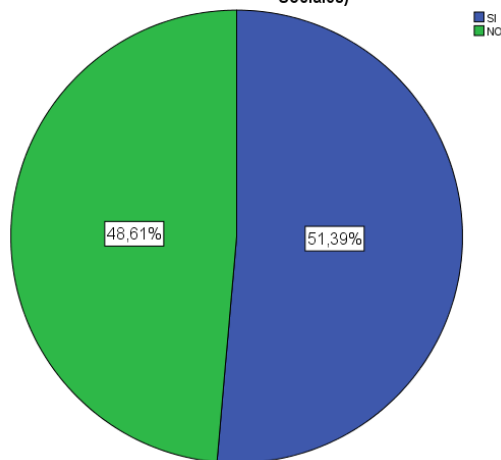


Tabla 42: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Fotos/Videos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	156	40,6	48,3	48,3
	NO	167	43,5	51,7	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 42

11. ¿Cuales de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone?
(Fotos/Videos)

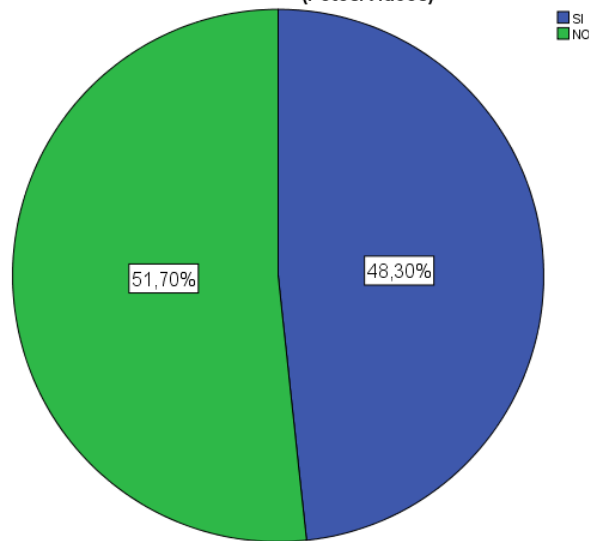


Tabla 43: ¿Cuáles de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Correo Electrónico)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	98	25,5	30,3	30,3
	NO	225	58,6	69,7	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 43

11. ¿Cuales de las funciones son las que más utiliza de su Smartphone? (Correo Electrónico)

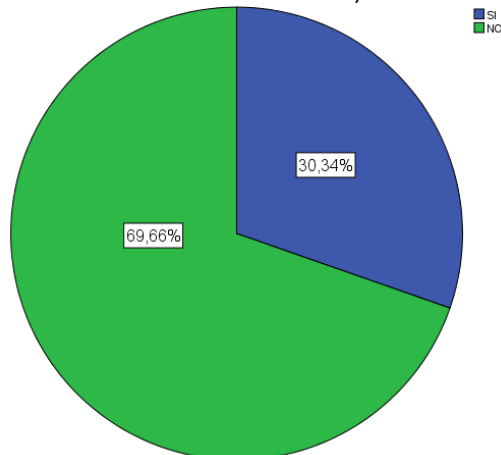


Tabla 44: ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Televisión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	133	34,6	41,2	41,2
	NO	190	49,5	58,8	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 44

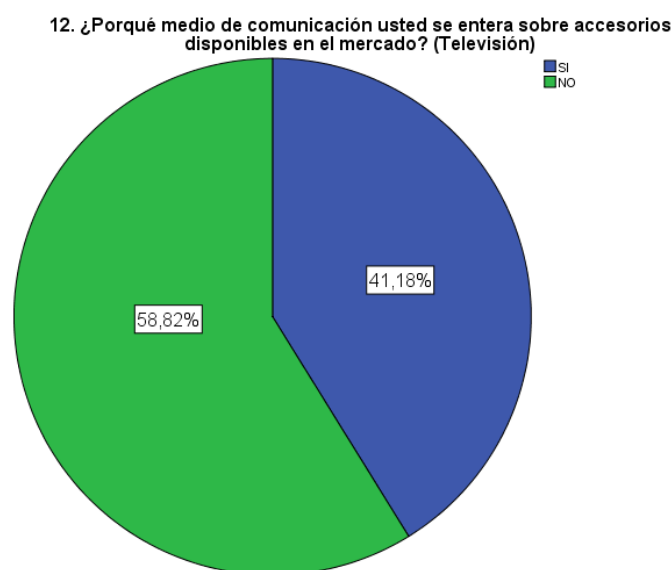


Tabla 45: ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Radio)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 45

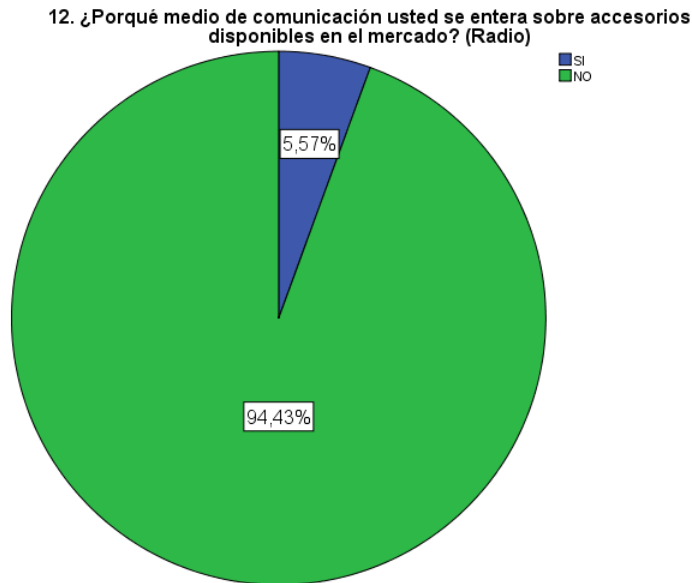


Tabla 46: ¿Por qué medio de comunicación usted se enteró sobre accesorios disponibles en el mercado? (Internet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	199	51,8	61,6	61,6
	NO	124	32,3	38,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 46

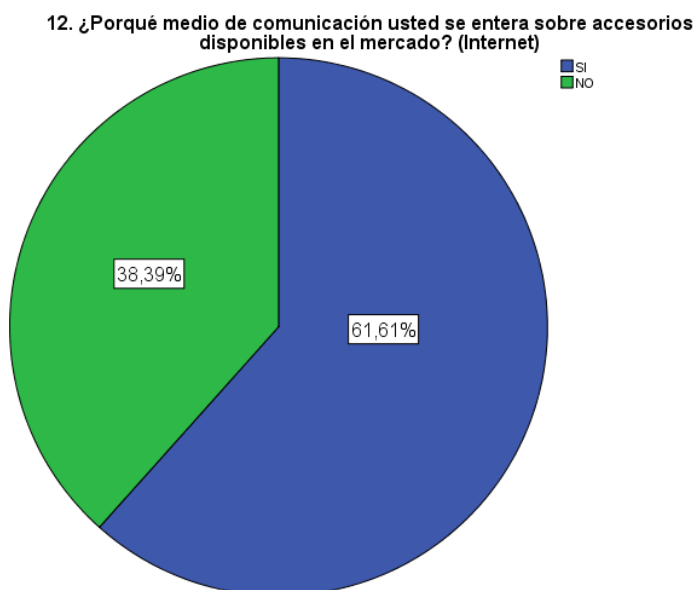


Tabla 47: ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Vallas Publicitarias)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	35	9,1	10,8	10,8
	NO	288	75,0	89,2	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 47

12. ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Vallas Publicitarias)

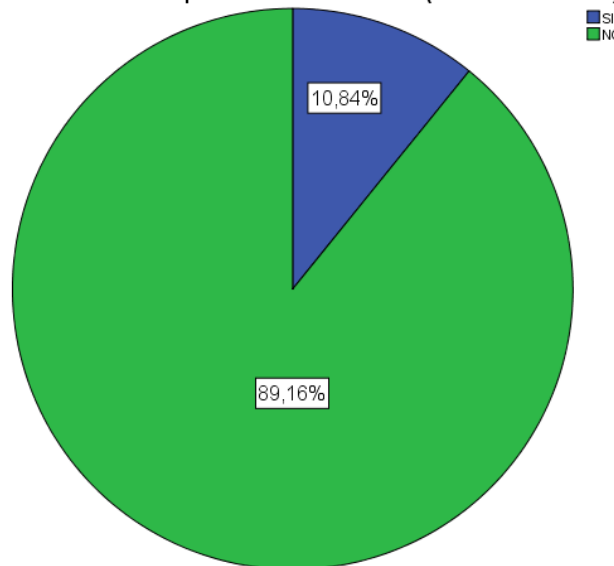


Tabla 48: ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Otros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SI	18	4,7	5,6	5,6
	NO	305	79,4	94,4	100,0
	Total	323	84,1	100,0	
Perdidos	99,00	61	15,9		
Total		384	100,0		

Gráfico 48

12. ¿Por qué medio de comunicación usted se entera sobre accesorios disponibles en el mercado? (Otros)

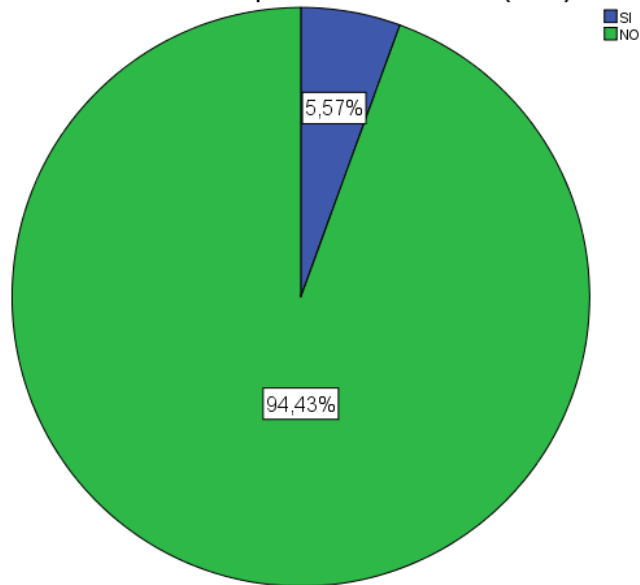


Tabla 49: ¿Considera que los locales de venta de accesorios celulares, cuentan siempre el Stock que usted requiere?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy frecuente	69	18,0	18,0	18,0
	Frecuentemente	175	45,6	45,6	63,5
	Neutro	104	27,1	27,1	90,6
	Casi nunca	36	9,4	9,4	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Gráfico 49

13. ¿Considera que los locales de venta de accesorios celulares, cuentan siempre el Stock que usted requiere?

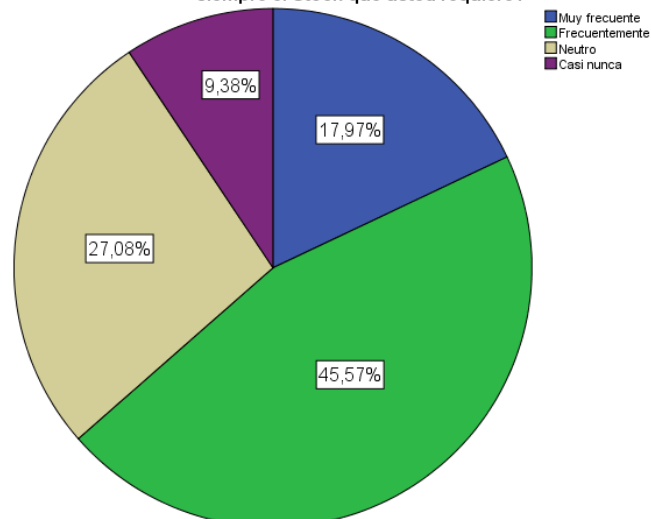


Tabla 50: ¿Por favor indique en que rango de edad se encuentra Usted?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 18 a 22 años	71	18,5	18,5	18,5
	De 23 a 27 años	164	42,7	42,7	61,2
	De 28 a 35 años	149	38,8	38,8	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Gráfico 50

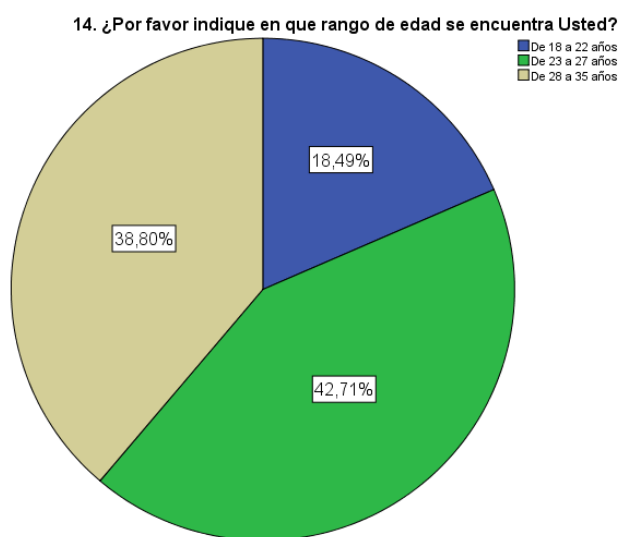


Tabla 51: ¿Por favor indique su género?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	245	63,8	63,8	63,8
	Femenino	139	36,2	36,2	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Gráfico 51

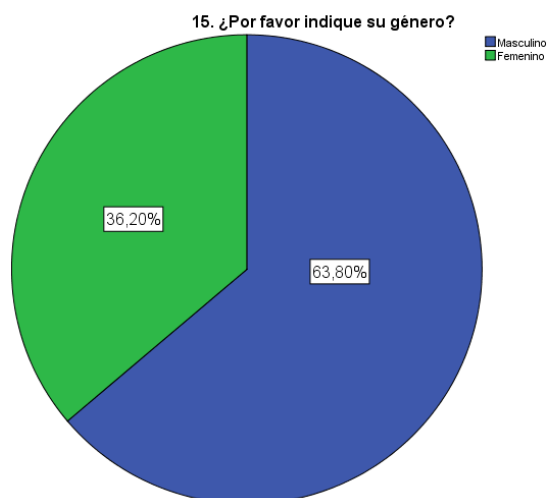
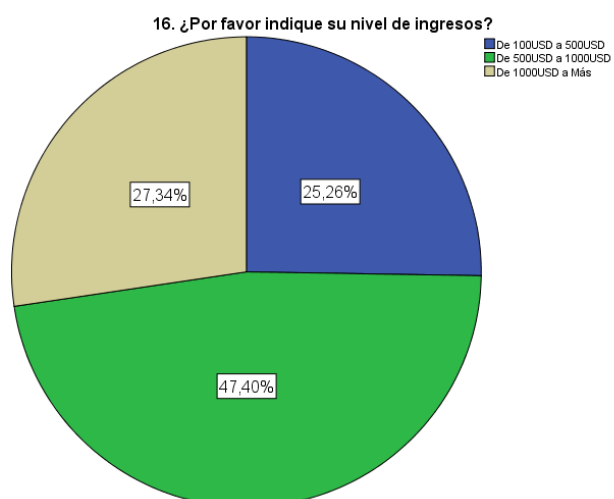


Tabla 52: ¿Por favor indique su nivel de ingresos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De 100USD a 500USD	97	25,3	25,3	25,3
	De 500USD a 1000USD	182	47,4	47,4	72,7
	De 1000USD a Más	105	27,3	27,3	100,0
	Total	384	100,0	100,0	

Gráfico 52



Anexo 8: Cálculo del RMF

	FRECUENCIA Y ULTIMA COMPRA	Valor monetario	Frecuencia	Actualidad (# de mes)
1	RR Accesorios	\$ 79.114	24	12
2	Ariestrade Acc	\$ 109.010	36	12
3	Imporpaez	\$ 62.404	24	12
4	Jolie Hogar	\$ 36.095	12	12
5	Betatronix	\$ 28.071	12	11
6	Lidenar	\$ 14.785	9	11
7	Cybercell	\$ 13.545	11	12
8	Accesorios Cisneros	\$ 13.136	7	11
9	MarkCell	\$ 12.738	5	10
10	Districtall	\$ 12.539	8	12
11	Modercel	\$ 11.147	9	10
12	Lidercell	\$ 9.697	3	10
13	Teccel	\$ 9.299	5	12
14	Brito Importaciones	\$ 7.147	3	12
15	Districtell	\$ 6.925	3	8
16	TecniCelular	\$ 6.012	2	11
17	MC Accesorios	\$ 4.825	4	10
18	Margarita Cruz	\$ 4.193	7	11
19	CellCenter	\$ 4.693	2	7
20	Servicio Técnico Digital	\$ 4.394	1	9
21	Patricio Durán Accesorios	\$ 4.607	3	11
22	DistriNorte	\$ 3.185	1	12
23	CellularNew	\$ 2.042	2	10
24	CallSolution	\$ 3.741	2	9
25	RepairBB	\$ 2.960	3	11
26	PrietolImport	\$ 4.928	4	11
27	SisteMac	\$ 5.429	6	12
28	Soluciones Digitales	\$ 3.942	1	9
29	Centro Celular Aldaz	\$ 3.940	4	7
30	Servicio Especializado Ibarra	\$ 4.720	2	11
31	TecnoCelular	\$ 2.842	7	11
32	Jhon Sarmiento	\$ 3.854	4	12
33	InterTec	\$ 2.963	9	12
34	Tecnologia Americana	\$ 1.835	4	10
35	Tecnologia Toapanta	\$ 3.329	6	8
36	Celulares Siglo 21	\$ 2.653	2	11
37	Esteban Ruiz	\$ 779	2	7

Anexo 9: Valoración de cada distribuidor en función del RMF

							Peso de relevancia	50%	20%	30%	Designado por Brightstar
	FRECUENCIA Y ULTIMA COMPRA	Valor monetario	Frecuencia	Actualidad (# de mes)	Definición del valor monetario	Valoración de la frecuencia	Valoración de la actualidad	Peso de relevancia del valor monetario	Pesos de relevancia de la frecuencia	Peso de relevancia de la actualidad	TOTAL
1	RR Accesorios	\$ 79.114	24	12	73%	67%	100%	36%	13%	30%	80%
2	Ariestrade Acc	\$ 109.010	36	12	100%	100%	100%	50%	20%	30%	100%
3	Imporpaez	\$ 62.404	24	12	57%	67%	100%	29%	13%	30%	72%
4	Jolie Hogar	\$ 36.095	12	12	33%	33%	100%	17%	7%	30%	53%
5	Betatronix	\$ 28.071	12	11	26%	33%	92%	13%	7%	28%	47%
6	Lidenar	\$ 14.785	9	11	14%	25%	92%	7%	5%	28%	39%
7	Cybercell	\$ 13.545	11	12	12%	31%	100%	6%	6%	30%	42%
8	Accesorios Cisneros	\$ 13.136	7	11	12%	19%	92%	6%	4%	28%	37%
9	MarkCell	\$ 12.738	5	10	12%	14%	83%	6%	3%	25%	34%
10	Districall	\$ 12.539	8	12	12%	22%	100%	6%	4%	30%	40%
11	Modercel	\$ 11.147	9	10	10%	25%	83%	5%	5%	25%	35%
12	Lidercell	\$ 9.697	3	10	9%	8%	83%	4%	2%	25%	31%
13	Teccel	\$ 9.299	5	12	9%	14%	100%	4%	3%	30%	37%
14	Brito Importaciones	\$ 7.147	3	12	7%	8%	100%	3%	2%	30%	35%
15	Districell	\$ 6.925	3	8	6%	8%	67%	3%	2%	20%	25%
16	TecniCelular	\$ 6.012	2	11	6%	6%	92%	3%	1%	28%	31%
17	MC Accesorios	\$ 4.825	4	10	4%	11%	83%	2%	2%	25%	29%
18	Margarita Cruz	\$ 4.193	7	11	4%	19%	92%	2%	4%	28%	33%
19	CellCenter	\$ 4.693	2	7	4%	6%	58%	2%	1%	18%	21%
20	Servicio Técnico Digital	\$ 4.394	1	9	4%	3%	75%	2%	1%	23%	25%
21	Patricio Durán Accesorios	\$ 4.607	3	11	4%	8%	92%	2%	2%	28%	31%
22	DistriNorte	\$ 3.185	1	12	3%	3%	100%	1%	1%	30%	32%
23	CellularNew	\$ 2.042	2	10	2%	6%	83%	1%	1%	25%	27%
24	CallSolution	\$ 3.741	2	9	3%	6%	75%	2%	1%	23%	25%
25	RepairBB	\$ 2.960	3	11	3%	8%	92%	1%	2%	28%	31%
26	PrietoImport	\$ 4.928	4	11	5%	11%	92%	2%	2%	28%	32%

27	SisteMac	\$ 5.429	6	12	5%	17%	100%	2%	3%	30%	36%
28	Soluciones Digitales	\$ 3.942	1	9	4%	3%	75%	2%	1%	23%	25%
29	Centro Celular Aldaz	\$ 3.940	4	7	4%	11%	58%	2%	2%	18%	22%
30	Servicio Especializado Ibarra	\$ 4.720	2	11	4%	6%	92%	2%	1%	28%	31%
31	TecnoCelular	\$ 2.842	7	11	3%	19%	92%	1%	4%	28%	33%
32	Jhon Sarmiento	\$ 3.854	4	12	4%	11%	100%	2%	2%	30%	34%
33	InterTec	\$ 2.963	9	12	3%	25%	100%	1%	5%	30%	36%
34	Tecnologia Americana	\$ 1.835	4	10	2%	11%	83%	1%	2%	25%	28%
35	Tecnologia Toapanta	\$ 3.329	6	8	3%	17%	67%	2%	3%	20%	25%
36	Celulares Siglo 21	\$ 2.653	2	11	2%	6%	92%	1%	1%	28%	30%
37	Esteban Ruiz	\$ 779	2	7	1%	6%	58%	0%	1%	18%	19%

Anexo 10: Priorización de fuerzas de cada componente del FODA

Fortalezas		Alto	Medio	Bajo
F1	La empresa Brightstar cuenta con un fuerte brazo financiero que le permite realizar inversiones a largo plazo.	5		
F2	Posee la representación de las marcas más importantes de accesorios.	5		
F3	Cuenta con la representación de fabricantes de equipos celulares con lo cual tiene información de primera mano de los celulares que se lanzarán al mercado.		3	
F4	Cuenta dentro de su cartera de clientes a los tres operadores locales de telefonía celular y con los cuales tiene excelentes relaciones comerciales lo que le permite estar en el centro del ecosistema del mercado.			1
F5	Dentro de los mayoristas locales es el más grande	5		
F6	Cuenta con 10 años de experiencia en importaciones, almacenamiento y distribución de accesorios		3	
F7	Por ser el mayor importador y distribuidor de equipos de telefonía celular cuenta con importantes canales de comercialización como Operadores, Distribuidores y Cadenas retail.			1
Debilidades				
D1	No cuenta con una estructura de servicio al cliente adecuado.	5		
D2	El análisis de abastecimiento no es el adecuado para el tipo de productos que maneja pues no cuenta con el producto adecuado en el tiempo adecuado y en las cantidades adecuadas pues en muchas ocasiones el producto tiene niveles de obsolescencia muy altos.	5		
D3	No cuenta con una estrategia definida de fidelización de cliente.	5		
D4	Su proceso de evaluación, calificación y apertura línea de crédito de clientes es muy extenso lo cual desincentiva al cliente en la compra a largo plazo.		3	
D5	Los tiempos de respuesta en la solución de conflictos son muy extensos.	5		
D6	El canal de comunicación de la empresa hacia los clientes es muy pobre lo cual dificulta la relación con cada uno de ellos		3	
D7	La empresa no tiene estructurado una campaña de capacitación o actualización de productos a la fuerza de ventas de sus clientes.	5		
D8	La empresa no cuenta con un presupuesto de Marketing para la realización de actividades programadas con sus clientes.	5		
Oportunidades				
O1	El Estado Ecuatoriano se encuentra en un plan de regularizar las importaciones de Dispositivos celulares y accesorios.		3	

O2	El estado incentivará la producción nacional de tecnología lo que permitirá que el accesorio forme parte del valor agregado nacional para lo cual Brightstar ya se encuentra en el análisis de oportunidad.			1
O3	El mercado presenta un incremento a nivel regional en la tendencia de compra de Smartphones para los próximos 5 años, localmente los consumidores que se encuentran en las edades de 18 a 35 años comprarán mayor cantidad de smartphones y por ende requerirán de accesorios para sus equipos.	5		
O4	A nivel mundial existe un auge en el consumo de accesorios especializados, lo cual pronostica un mercado dinámico con incremento en ventas para los próximos años.		3	
O5	La sociedad ecuatoriana esta cada vez más haciendo conciencia de la salud y el deporte por lo que demandan de accesorios que permitan medir su rendimiento físico.			1
Amenazas				
A1	La proliferación de accesorios genéricos de mala calidad hace que los clientes puedan tomar a estos productos como una opción de compra.	5		
A2	El incremento del contrabando de accesorios provoca que los proveedores ilegales que los importan ofrezcan producto si bien es cierto en pequeñas cantidades pero a costos bajos debido a que estos accesorios no pagaron aranceles al ser internados al país.		3	
A3	Los grandes distribuidores y cadenas Retail se encuentran en constante búsqueda de alcanzar un mayor margen en sus operaciones, por ello mucho de ellos analizan la opción de importar accesorios directamente para evitar la intermediación del mayorista.	5		

 **Fuerza relevante**

Anexo 11: Cronograma de implementación del programa de retención de Distribuidores B y C

OBJETIVO		O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016													
ESTRATEGIA		E.1. Retención de los distribuidores calificados en categoría B y C en correspondencia a su monto de compra y su actualidad.													
PROGRAMA		P.1. Plan de activación en locales por modelos de equipos, priorizando los de mayor rotación en cada local, brindando apoyo con visitas trimestrales y asistencia a través del portal de Brighstar													
Nº	Actividades	Año 2015												Responsable	Presupuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Levantamiento de información por modelo (volumen de ventas por equipo Smartphone y tipo de accesorio)													Vendedor	\$ 109,09
2	Elaboración de material POP y construcción de exhibidores													Jefe de Ventas/ Empresa publicitaria	\$ 14.318,18
3	Definición de fechas de activación de las marcas por cada distribuidor													Vendedor / Gerente de marketing	\$ 818,18
4	Contratación de Personal para activación (Modelos, Impulsadores)													Gerente de Marketing / Empresa publicitaria	\$ 2.618,18
5	Implementación de la activación en los locales													Empresa publicitaria	\$ 270,00
6	Verificación y control de cumplimiento													Jefe de Ventas / Vendedor	\$ 36,36
7	Seguimiento y evaluación posterior a la implementación													Vendedor	\$ 72,73
8	Ingreso de datos en el sistema CRM													Vendedor	\$ 109,09
9	Valoración estratégica (Incremento en pedidos)													Jefe de Ventas / Vendedor	\$ 9,09
TOTAL															\$ 18.360,91

**Anexo 12: Esquema de descuento por puntos preparado para Distribuidores A de
Brightstar**

Crecimiento de ventas esperado	
Meta Mínima	Meta Máxima
10,32%	20,64%

Distribuidores categoría A	Monto de venta	Meta Mínima	Crecimiento \$	Meta Máxima	Crecimiento \$
Jolie Hogar	\$ 36.095,40	\$ 39.820,45	\$ 3.725,05	\$ 43.545,49	\$ 7.450,09
Betatronix	\$ 28.070,70	\$ 30.967,60	\$ 2.896,90	\$ 33.864,50	\$ 5.793,79
Cybercell	\$ 13.545,24	\$ 14.943,11	\$ 1.397,87	\$ 16.340,98	\$ 2.795,74
Districell	\$ 12.539,29	\$ 13.833,35	\$ 1.294,05	\$ 15.127,40	\$ 2.588,11
Total esperado		\$ 99.564,51	\$ 9.313,87	\$ 108.878,37	\$ 18.627,73

	Meta Mínima	Meta Máxima
Puntos a otorgar	500	1000
Equivalencias	0,50%	2,0%

Descuento		
Distribuidores categoría A	Meta Mínima	Meta Máxima
Jolie Hogar	\$ 199,10	\$ 870,91
Betatronix	\$ 154,84	\$ 677,29
Cybercell	\$ 74,72	\$ 326,82
Districell	\$ 69,17	\$ 302,55
Total esperado	\$ 497,82	\$ 2.177,57

Anexo 13: Cronograma de implementación de la estrategia de desarrollo de Distribuidores A

OBJETIVO	O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016														
ESTRATEGIA	E.2. Desarrollo de las relaciones con los distribuidores de categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial para con Brightstar														
PROGRAMA	P.2. Plan de certificación como Distribuidor Oficial de Accesorios OEM para los Distribuidores A														
N°	Actividades	Año 2015 /Meses												Responsable	Presupuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Preparación de los materiales para la capacitación													Jefe de Ventas	\$ 327,27
2	Convocatoria a los distribuidores para las jornadas													Vendedores	\$ 400,00
3	Ejecución de la formación													Jefe de Ventas / Gerente de Comercialización	\$ 545,45
4	Seguimiento en la aplicación de los conocimientos													Vendedores / Distribuidor	\$ 1.000,00
5	Entrega de la Certificación Distribuidor oficial de Accesorios OEM													Gerente General	\$ 80,00
6	Elaboración y entrega de materiales, exhibidores, material para punto de venta, colgantes vibrines													Jefe de Ventas/ Empresa publicitaria	\$ 9.200,00
7	Implementación de activaciones													Empresa publicitaria	\$ 2.160,00
8	Seguimiento / Valoración													Vendedor	\$ 181,82
9	Registro de datos													Vendedor	\$ 36,36
TOTAL															\$ 13.930,91

OBJETIVO	O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016															
ESTRATEGIA	E.2. Desarrollo de las relaciones con los distribuidores de categoría A orientados a mejorar su aporte en el área comercial para con Brightstar															
PROGRAMA	P.3. Plan de beneficios por puntos para el incremento de ventas															
N°	Actividades	Año 2015 /Meses												2016	Responsable	Presupuesto
		11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Seguimiento de ventas													Jefe de Ventas / Vendedor	\$ 163,64	
2	Identificación de información en el file del cliente													Gerente de comercialización	\$ 22,73	
3	Análisis estadístico - Determinación de cumplimiento de metas													Gerente de Comercialización / Jefe de Ventas	\$ 190,91	
4	Meta cumplida - parametrización del descuento en el sistema													Sistemas	\$ 45,45	
5	Entrega del beneficio seguimiento													Jefe de Ventas / Vendedor	\$ 259,09	
TOTAL															\$ 681,82	

**Anexo 14: Valoración establecida para celebración de los convenios de rebate con
los Distribuidores AAA y AA**

	2011 - 2012	2012 - 2013	Crecimiento promedio del periodo (Cr)	Variación promedio del periodo (Vr)
Ariestrade Acc	18,31%	27,49%	22,90%	9,19%
RR Accesorios	24,64%	23,27%	23,96%	-1,38%
Imporpaez	14,88%	35,87%	25,37%	21,00%
Total			24,08%	9,60%

Crecimiento para rebate= Cr + Vr 33,68%

	Volumen de ventas	Crecimiento esperado	Total Ventas esperado	Bonificación por rebate 5%
Ariestrade Acc	\$ 109.010	\$ 36.711,83	\$ 145.721,83	\$ 7.286,09
RR Accesorios	\$ 79.114	\$ 26.643,63	\$ 105.757,70	\$ 5.287,89
Imporpaez	\$ 62.404	\$ 21.016,04	\$ 83.419,86	\$ 4.170,99
Total	\$ 250.528	\$ 84.371	\$ 334.899	\$ 16.744,97

Anexo 15: Cronograma de implementación de la estrategia de desarrollo de Distribuidores AAA y AA

OBJETIVO	O.E. 1: Desarrollar las relaciones comerciales con los distribuidores basadas en la categorización establecida a partir del índice de RMF para el periodo 2014 - 2016					
ESTRATEGIA	E.3. Mantenimiento de las relaciones con los distribuidores categorizados AA y AAA					
PROGRAMA	P.4. Programa de incentivos y rebates por metas de ventas de accesorios anuales					
N°	Actividades	Año 2014				Presupuesto
		9	10	11	12	
1	Definición de los montos de negociación de rebates con los Distribuidores					Gerente Comercial / Jefe de Ventas \$ 381,82
2	Negociación con los distribuidores					Gerente Comercial / Jefe de Ventas / Distribuidores \$ 2.381,82
3	Argumentación					Gerente Comercial / Jefe de Ventas \$ 1.145,45
4	Resultados de la negociación (Rebate, Capacitación, Incentivos)					Gerente Comercial / Jefe de Ventas \$ 254,55
5	Definición de parámetros sobre la entrega del beneficio					Jefe de Ventas \$ 272,73
6	Firma de convenio					Gerente General \$ 3.015,91
TOTAL						\$ 7.452,27

Anexo 16: Campos de información para la creación del Database Marketing

<i>Campo de datos básicos</i>
Categoría
Nombre del Distribuidor
Ubicación
Fecha de creación
Fecha de inicio de la relación comercial
Propietario (Nombre y correo electrónico)
Gerente (Nombre y correo electrónico)
Administrador (Nombre y correo electrónico)
Número de empleados
Volumen de ventas (USD)
Cantidad (# de accesorio)
Tipo de accesorio comercializados (Por marca y por calidad ODM o OEM)
<i>Campo de datos comerciales y financieros</i>
Promedio de crecimiento histórico de ventas
Cantidad de clientes finales atendidos por mes
Valor futuro (estimado a la tasa de crecimiento de ventas)
Rentabilidad sobre ventas
Financiamiento (tipo)
Solvencia
Calificación de riesgo (Gestionada por Brightstar)
Crédito
Convenios comerciales
Inversión publicitaria (solo por el distribuidor)
ROI Publicitario
<i>Campo de datos de Desarrollo</i>
Tiempo transcurrido desde la última compra
Fecha de última capacitación recibida
Número de activaciones realizadas

Fuente: David Vaca

**Anexo 17: Soporte tecnológico sugerido para la implementación del Sistema CRM
de Brightstar**

Anexo 18: Cronograma de implementación de la Estrategia de adopción del sistema CRM

OBJETIVO	O.E. 2: Mejorar la eficiencia de la relación con los distribuidores de accesorios para celular														
ESTRATEGIA	E.4. Implementación de un sistema de data base marketing (CRM) para la administración de clientes y su seguimiento														
PROGRAMA	P.5. Proyecto de aplicación de plataforma CRM Real STATE para administración de la relación de Brightstar con los distribuidores														
N°	Actividades	Año 2014												Responsable	Presupuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Etapa I – Implementación / Configuración													Real State / Gerente General /Gerente Comercial	\$ 33.000,00
2	Etapa II – Administración y migración de datos SI APLICA													Real State	\$ 0,00
3	Etapa III – Pruebas													Real State	\$ 1.000,00
4	Etapa IV – Capacitación													Real State	\$ 2.000,00
TOTAL															\$ 36.000,00

Anexo 19: Cronograma de implementación del programa de refuerzo de marca para Brightstar

OBJETIVO	O.E. 3: Consolidar la imagen de Brightstar frente a los distribuidores de accesorios durante el año 2014.														
ESTRATEGIA	E.5. Implementación de acciones de merchandising en puntos de venta que faciliten a comunicación con el cliente final														
PROGRAMA	P.6. Diseño, producción y entrega de exhibidores, material publicitario, displays y colgantes auspiciados por las marcas														
N°	Actividades	Año 2014												Responsable	Presupuesto
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1	Implementación de medios de comunicación de la marca Brightstar hacia lo distribuidores													Gerente Comercial	\$ 272,73
2	Elaboración de recursos merchandising													Empresa Publicitaria	\$ 25.400,00
3	Entrega y seguimiento del uso adecuado de exhibición													Jefe de Ventas	\$ 190,91
4	Verificación y control del uso de material publicitario													Jefe de Ventas / Vendedores / Sistema	\$ 336,36
5	Determinación del aporte publicitario para cada distribuidor en función de su categorización													Jefe de Ventas / Vendedores / Sistema	\$ 605,45
TOTAL															\$ 26.805,45